

A gestão do design em português.

> gestão do design ou design holístico?



esad
arte+
design



Bárbara Sousa

Mestrado em Design,
Núcleo de Especialização
em Cultura Visual
e Gestão do Design

2009-2012



**esad
arte+
design**

A GESTÃO DO DESIGN EM PORTUGUÊS

Gestão do Design ou Design Holístico?

Dissertação apresentada à Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, ramo de especialização em Cultura Visual e Gestão do Design, realizada sob a orientação científica do Professor Pedro Figueiredo, Professor Assistente da Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos.

Bárbara Sousa

Mestrado em Design, Núcleo de Especialização
em Cultura Visual e Gestão do Design

2009-2012

Ao João.

This is the remark you made.

Agradecimentos

Ao meu orientador,
Professor Pedro Figueiredo,
pela teimosa dedicação,
pela constante insatisfação,
pela exigência criativa,
pelas críticas construtivas
e pela inesgotável paciência.
Por me ensinar o caminho da utopia.

À Escola Superior de Artes e Design
de Matosinhos, pela disponibilização
das condições necessárias à
realização deste trabalho.

Às empresas,
instituições de ensino
e organismos de investigação
e promoção do design,
e aos seus representantes
pelo tempo e pela atenção.

Aos meus amigos,
designers e não-designers,
por me incentivarem
a *saber-fazer* mais e melhor.

À minha família,
pelo imensurável carinho e apoio.

Ao meu marido,
pedaço de mim,
por tudo e para sempre.

Palavras-chave

Gestão do Design, Design, Gestão,
Estudo de Caso, Design Holístico

Resumo

Nos últimos anos, o design tem sido alvo de inúmeras reflexões: desde os seus contornos ontológicos até aos seus domínios de intervenção, passando pelos princípios, práticas, conceitos e métodos que lhe são adjacentes. A disciplina de gestão do design, em foco nesta dissertação, faz parte desta discussão e revela-se matéria nuclear enquanto ponte entre o design e a gestão contribuindo para uma visão holística e sistémica dos processos de design.

Neste sentido, a gestão do design é sinónimo de competitividade porque integra de uma forma construtiva o design ao nível operacional, tático e, acima de tudo, estratégico, mas também facilita a comunicação na interacção das várias áreas que envolvem a actividade das organizações.

Nesta dissertação desenvolve-se um estudo de caso referente ao estado da gestão do design em Portugal. Para tal, são seleccionados três universos representativos: o universo académico, representado pelas instituições que contemplam o ensino do design e particularmente, as que incluem a gestão do design no seu plano de estudos; o universo profissional, representado pelas empresas distinguidas pelo *DME* e, finalmente, o universo da investigação, representado pelos organismos de investigação e/ou promoção do design.

Partindo do levantamento de cada uma das realidades, é traçado um eixo comum que confirma a pertinência da disciplina de gestão do design, ancorando-a a toda e qualquer actividade que implique a prática do design.

Keywords

Design Management, Design, Management,
Case-study, Holistic Design

Abstract

In the past few years, design has been the subject of several studies: from its ontological contours to its areas of intervention, through the principles, practices, concepts and methods that are key to the subject. The discipline of design management, focus of this dissertation, is also part of this discussion and reveals itself as nuclear matter while being a bridge between design and management contributing to an holistic and systemic vision of the design processes.

In this sense, design management is synonymous of competitiveness because it constructively integrates design at the operational, tactical and, above all, strategic level, and enhances communication on interdepartmental interactions within the organizational activity.

In this dissertation, a case-study is developed relating to the state of design management in Portugal. For this end, three representative universes were selected: academical, represented by institutions that include the teaching of design and particularly the ones that include design management in their curricula; professional, represented by the *DME* award-winning companies and, finally, research, represented by organizations dedicated to research and/or promotion of design.

Through the analysis of each of these realities, a common axis is traced that confirms design management's pertinency, anchoring it to each and every activity that implies design practice.

Índice

Introdução

PARTE I

Gerir e Designar

CAP I — A gestão e o design

1. A gestão e o design	
1.1. Afirmação e aplicabilidade da gestão e do design	21
2. Gerindo a gestão	
2.1. As organizações e as empresas	23
2.2. A hierarquia e as funções da gestão	26
2.2.1. Hierarquia	
2.2.2. Funções da gestão	
2.3. As funções de um gestor	31
2.3.1. Comportamentos	
2.3.2. Capacidades	
3. Designando o design	
3.1. O design como acto criativo	36
3.2. O design como processo	38
3.3. O design como resultado	40
3.4. O design como método	42
3.5. As interacções do design	44

CAP II — Gerir o design

1. Perspectiva evolutiva da gestão do design	51
2. Definições e Contributos da gestão do design	69
2.1. Michael Farr	70
2.2. Peter Gorb	72
2.3. Rachel Cooper	74
2.4. Brigitte Borja de Mozota	78
2.5. Kathryn Best	80
2.6. João Branco	83

PARTE II

Casos de estudo em Portugal

1. Enquadramento teórico	90
2. Metodologia de investigação	
2.1. Objectivo e questões de investigação	91
2.2. Procedimentos Metodológicos	92
3. Caso a Caso:	
Caracterização, Análise e Interpretação da Informação Recolhida	
3.1. Instituições de Ensino	94
3.2. Empresas distinguidas pelo <i>DME</i>	100
3.3. Organismos de investigação e/ou promoção do design	120

PARTE III - Conclusão

O Estado da Gestão do Design ou a Gestão do Estado do Design	124
-----------------------------------------------------------------	-----

Referências Bibliográficas

Fontes de imagens

Lista de siglas

Lista de figuras

Anexos

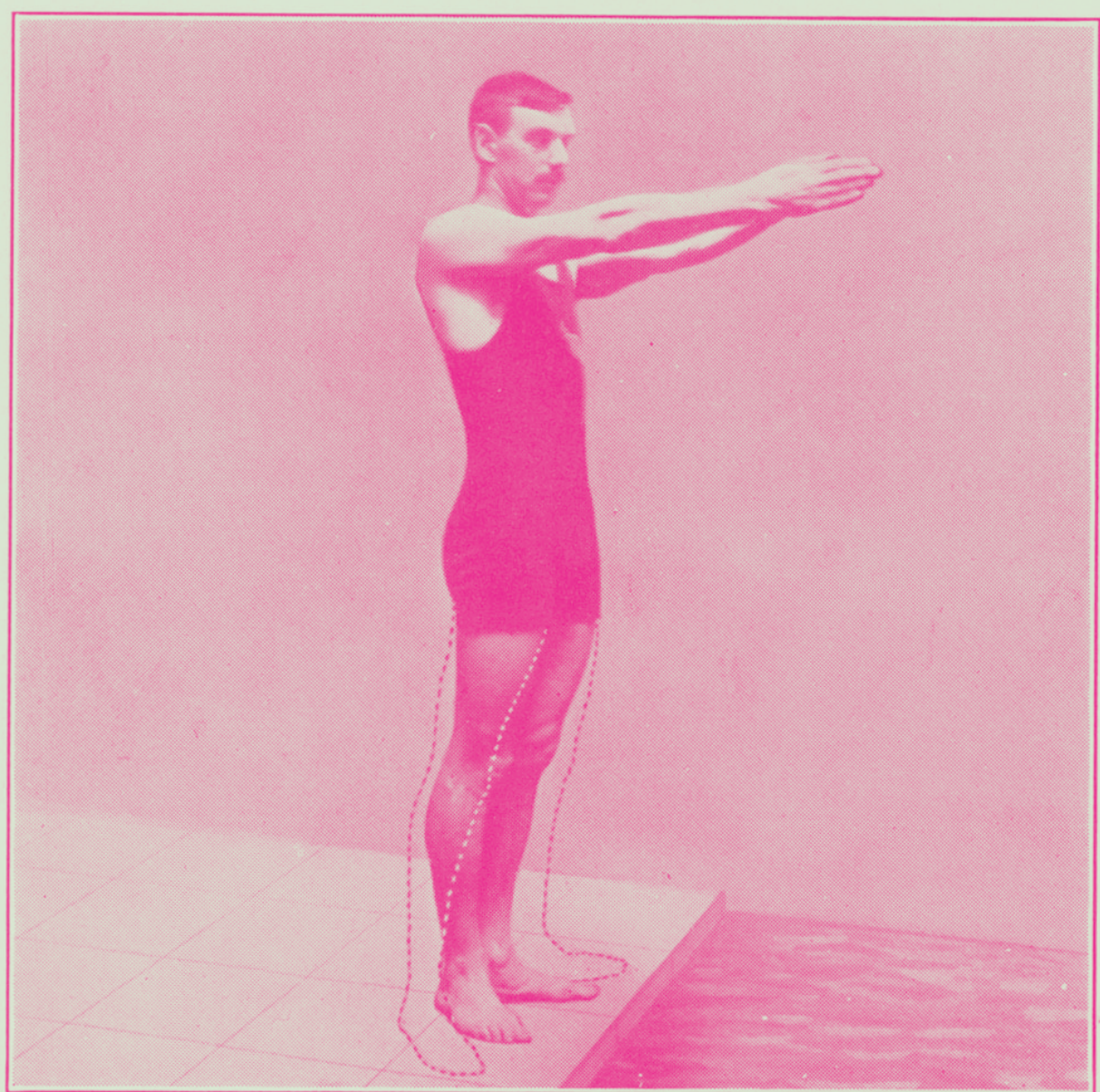
*The path is clear
Though no eyes can see
The course laid down long before.*

*The sands of time were eroded by
The river of constant change.*

Firth Of Fifth

O caminho é claro
Embora invisível para os olhos
O percurso foi traçado há muito.

As areias do tempo foram erodidas pelo
Rio da constante mudança.



Introdução

Hoje, mais do que nunca, a investigação em design é obrigatória. Não porque a tecnologia avança a uma velocidade estonteante, não porque os mercados oscilam da noite para o dia e da manhã para a tarde, mas porque uma discussão ideológica sobre o papel do design é cada vez mais reivindicada, quer pela comunidade dos designers quer pela sociedade em geral. É cada vez mais claro que todos, enquanto cidadãos com direitos e deveres, vivemos em sociedade, uma sociedade feita de partilhas e interacções.

O designer, enquanto membro activo de uma democracia, deverá ter a consciência de que – independentemente da sua área de intervenção –, responde aos mesmos enunciados das organizações. A politização do design enquanto disciplina ao serviço das organizações – e, por conseguinte, da sociedade –, é uma realidade palpável de responsabilização colectiva. E isto porque os domínios de intervenção das organizações equiparam-se aos domínios de intervenção do design: falamos de produtos, serviços e ambientes mas falamos mais concretamente de comunicação, de mensagem e de significados. O papel reformulador do design revela-se pela capacidade de integrar – de forma pertinente e efectiva – função, estrutura e significado ao mundo que nos rodeia, apelando às emoções e revoluções pessoais de todos nós.

Para que a integração em contexto empresarial seja feita de forma harmoniosa, e para que o design encontre espaço para imputar o seu *saber-fazer* contribuindo criativamente enquanto força de mudança, entra em cena a gestão do design, que mais do que uma *joint-venture* entre as duas disciplinas – a gestão e o design –, promove o diálogo e a interacção entre todas as disciplinas envolvidas no desenrolar da intervenção das organizações.

Esta dissertação procura reconhecer a gestão do design enquanto actividade, explorando o seu raio de acção ao nível operacional e também tático, exponenciando-a ao nível estratégico, pela aliança à visão da empresa e por se assegurar que esta cumpre com a missão e objectivos traçados.

No entanto, estas premissas não são um espelho da realidade. Quer por questões de formação, quer por questões de afirmação de competências, a gestão do design está ainda aquém dos seus limites de exponenciação. Assim sendo, esta dissertação procura planificar: os limites da gestão, enquanto actividade estruturante das organizações; os limites do design, enquanto actividade conceptual que responde às organizações e, em resumo, quais as suas intersecções, para que se comecem a desenhar as ferramentas necessárias à integração holística de todos os intervenientes. A construção de uma perspectiva evolutiva da gestão do design, respeitando as disciplinas que a complementam, traduziu uma notória receptividade ao tema e, na mesma medida, a reunião dos contributos de seis autores – de visão crítica à gestão do design –, catapultou-se como imprescindível, dado o seu envolvimento no passado, presente e futuro da disciplina.

A curiosidade guiou a segunda parte deste trabalho, incidindo sobre o estado da gestão do design tanto na formação e promoção da mesma em território nacional como no tecido empresarial português. Admitindo as limitações decorrentes de uma investigação académica – nomeadamente aspectos técnicos e temporais –, foi desenvolvido um estudo de caso (recorrendo a entrevistas e questionários) dirigido a três universos de referência: instituições de ensino do design, empresas distinguidas pelo DME e, por fim, organismos de investigação e/ou promoção do design. Uma caracterização, análise e interpretação da informação recolhida, actuou como sustentação da investigação precedente, incentivando à proclamação de todas as capacidades de incorporação holística subjacentes à gestão do design.

Enquanto designer, compete-me contribuir com as que considero ser ferramentas úteis à disciplina, que a complementam enquanto profissão e a valorizam enquanto actividade. Nesse sentido, a interrogação presente no título desta investigação tem por objectivo evidenciar o facto de que, quer enquanto *gestão do design* quer enquanto *design holístico*, o potencial e amplitude da disciplina de design reside na sua capacidade de adaptação e de integração multidisciplinar.

De forma bárbaramente humilde, *A gestão do design em português* pretende homenagear o Professor João Branco, revisitando o seu artigo de 2001, com intuito de contribuir enquanto ponto de situação do *design management* em português.

*Coming over the hill are the boys of Bill,
And Johnny's lads stand very still.
With the thumpire's shout, they all start to clout
- there's no guns in this gentlemen's bout.
Georgie moves in on the outside left
with a chain flying round his head;
and Harold Demure, from Art Literature,
nips up the nearest tree.
(Here come the cavalry!)*

The Battle Of Epping Forest

Vindo do morro surgem os rapazes do *Bill*,
E os compinchas do *Johnny* mantêm-se muito quietos.
Com o grito do *thumpire**, todos partem para a agressão
- Não há armas nesta luta de cavalheiros.
Georgie avança pelo flanco esquerdo
com uma corrente girando sobre a cabeça;
e *Harold Demure*, de Literatura e Artes,
arranca a árvore mais próxima.
(Lá vem a cavalaria!)

**Thumpire*/árbitro-provocador: unindo duas palavras:
thumper (arrematador/cortador) e *umpire* (árbitro).
Uma alusão ao provocador de lutas, baseando-se em duas características: a
de decidir quando luta se inicia e sua disposição durante a mesma.



GESTÃO E O DESIGN

1. A gestão e o design

1.1. Afirmção e aplicabilidade da gestão e do design

Abdicando do princípio de que muitas disciplinas possam ter tido a sua origem na Pré-história, momento em que o ser humano demonstrou possuir pensamento lógico, **as origens da gestão e do design podem ser consensualmente localizadas na Revolução Industrial**. Contextualizada na charneira da Idade Moderna para a Idade Contemporânea, a Revolução Industrial de 1750, no Reino Unido, é largamente reconhecida como um marco importantíssimo na afirmação de uma miríade de actividades subjacentes às estruturas organizacionais que nasceram com a indústria.

Se a indústria potenciou o surgimento de estruturas organizacionais, as estruturas organizacionais potenciaram, por sua vez, a divisão do trabalho, tornando relevante a actividade de **gestão** no sentido da coordenação e integração das actividades envolvidas no processo de planeamento, organização, liderança (ou direcção) e controlo dos recursos de uma organização (Santos, 2008). A avaliação do desempenho de uma organização – que também será competência da gestão – tem uma ligação intrínseca às noções de eficiência e eficácia: enquanto a primeira avalia a economia dos recursos utilizados na consecução dos objectivos organizacionais, a segunda trata de avaliar em que medida os objectivos da organização se adequam às necessidades da sociedade (Pinto et al., 2009). Por outras palavras, a gestão visará o desenvolvimento global da organização, envolvendo todos os departamentos a um só ritmo, compassado com a satisfação dos interesses não só dos administradores e colaboradores como também das necessidades e exigências da sociedade. Assim sendo, a gestão contribuirá para a **optimização do funcionamento das organizações**, procurando influenciar metodologicamente os colaboradores com o objectivo final de estimular a produtividade.

Também atento às necessidades da sociedade, embora focando-se na adequação do objecto ao ser humano, o **design** viu a exponenciação da sua actividade aquando da invenção da máquina a vapor, uma vez que esta permitiu a substituição da manufactura pela maquinofactura, potenciando um impacto definitivo no modo e quantidade de peças produzidas (Tarouca, 2008). Investigadora de reconhecimento

internacional, Brigitte Borja de Mozota (2003) admite que a ‘pré-história’ do design se inicia no Reino Unido, pois valoriza o momento em que a concepção de um produto se separou da sua manufatura, admitindo a posterior distinção entre um artesão e um designer. Com a mecanização de grande parte dos processos, o design surge como desenho industrial, plano intencional de projecto (Martins, 2004), passando a ser necessária a **adaptação dos objectos às máquinas de produção**. Referindo-se a um dos significados atribuídos à palavra design pelo *Merriam-Webster Collegiate online dictionary*, Côrte-Real (2010) destaca aquele em que se estabelece a ligação à indústria, identificando o design enquanto desenho ou figura através da qual os trabalhadores orientam o seu trabalho. Equaciona que terá sido a partir desta significação, filha da Revolução Industrial, que o design terá visto a sua reputação proliferar, através do design industrial e do design de produto.

Desde 1984, ano em que Philip Kotler e Alexander Rath declararam que o design é uma “poderosa embora negligenciada ferramenta” (von Stamm, 2003, p. 89, tradução livre), que estes gurus da gestão têm vindo a promover o valor estratégico do design, dando exemplos de organizações como a IBM ou o designer de mobiliário Herman Miller, que aproveitaram o design para alcançar uma posição superior no mercado. Esta aproximação deve-se ao facto de o campo do design estar, na sua génese, relacionado com o campo da gestão, uma vez que são **ambas actividades de resolução de problemas** que se estruturam mediante um processo sistemático, lógico e ordenado (Borja de Mozota, 2003). Nesse sentido, um gestor e um designer complementam-se:

Os **gestores** são ensinados a **pensar racionalmente, a analisar e a medir**. São ensinados a evitar o risco e a focar-se na **resposta** em detrimento da pergunta. Os designers, por sua vez, são ensinados a **expressar-se (a ser emotivos), a explorar e a experimentar**. Têm uma grande tolerância à ambiguidade e focam-se em compreender a **pergunta**. Os gestores preocupam-se com factos e números, enquanto os designers são conduzidos pela intuição e inspiração (von Stamm, 2003, p. 90, tradução livre).

Tanto a **gestão** como o **design** encontram o seu espaço de **ramificação e aplicabilidade no quotidiano das organizações** e é numa perspectiva de **integração** que estas disciplinas deverão estimular a sua **interacção de futuro**. E isto porque, sendo um dado adquirido que uma parte significativa do design ou das decisões que influenciam o design não são tomadas por designers (Cooper & Press, 1995), mas sim por engenheiros, programadores ou, acima de tudo, gestores – sendo inclusivamente denominado como *silent-design* (Dumas, 1987, a partir de Gorb, 1990) – o que será interessante de desenvolver é antes a ideia dos limites da criatividade. Os limites da criatividade são frequentemente descritos como uma necessidade potenciadora de libertação, seja por pintores como Rembrandt, compositores como Stravinsky ou até por designers como Charles e Ray Eames (von Stamm, 2003). Ora, se a **criatividade é permeável a alguma limitação**, e refutando o preconceito que defende que a gestão do design é sinónimo de castração, ousamos propor que os **limites impostos por colaboradores não-designers** sejam **interpretados como marcadores favoráveis à concepção de um ponto de partida**.

O nosso ponto de partida será uma breve incursão nos universos da gestão e do design com o intuito de identificar, posteriormente, os fundamentos da gestão do design entendida como a gestão aplicada ao design: “*design management is about the management of design*” (Best, 2006, p. 6, trocadilho intraduzível).

2. Gerindo a gestão

2.1. As organizações e as empresas

Considerando o ser humano como um ser social, que interage em sociedade desde o seu nascimento até à sua morte, será natural considerar também que não só terá contacto diário com uma organização como também, ainda que inconscientemente, fará parte de alguma. Tratando-se de **grupos de pessoas que se organizam em torno de um bem comum, com o intuito de atingir determinados objectivos** (Santos, 2008), as organizações reflectem um sistema social dentro de um meio social mais vasto, orientado para a divisão e distribuição do trabalho de forma a que este surja como uma motivação pessoal a cada indivíduo que dela faça parte (Sousa, 1990).

São quatro, segundo Pinto et al. (2009), os tipos de organizações comuns: as **organizações privadas** ou as **organizações públicas**, podendo ser ambas **com** ou **sem fins lucrativos**. A árvore que define toda a ramificação de uma organização é denominada **estrutura organizacional**, que consiste na definição das diferentes tarefas atribuídas a cada indivíduo ou grupo de uma organização, tendo em atenção as condições da sua execução, de forma a assegurar a sua interacção e coordenação (Pinto et al., 2009). Procurando estender o conceito de organização, encontramos ainda outras perspectivas, que valorizam ora o grupo ora o indivíduo, e que a definem como:

a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade (Chein, 1986, a partir de Santos, 2008, p. 12);

um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinados objectivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objectivos e, concomitantemente, possuidores de objectivos próprios (Sousa, 1990, p. 18).

O estudo científico das estruturas organizacionais data do início do século passado e Sousa (1990) defende que se estruturou cronologicamente ao longo das seguintes grandes **correntes de pensamento**: a **abordagem clássica**, as **abordagens**

comportamentalista e pragmática e a **abordagem sistémica**. Se para a primeira a eficiência produtiva era o objectivo singular de existência de uma organização, as segundas valorizavam o papel do indivíduo como peça fundamental dentro do grupo, sendo a terceira responsável pela acepção da organização enquanto sistema de interacção constante. Será nessa interacção que a organização definirá o seu posicionamento estratégico.

O posicionamento estratégico de uma organização está dividido entre o **meio ambiente contextual**, que no médio e longo prazos condiciona as suas actividades, estratégias, objectivos e até a sua própria sobrevivência (Santos, 2008), e o **meio ambiente transaccional**, composto pelos conjunto de entidades, indivíduos e outras organizações que se envolvem numa relação de troca com a organização, que pode ser directa ou indirecta (Sousa, 1990). O meio ambiente contextual é normalmente subdividido em oito componentes essenciais, integrando uma série de factores-chave ambientais, a saber: componentes económica, social, cultural, demográfica, política, tecnológica, legal e ecológica. Por sua vez, o meio ambiente transaccional é composto por clientes, concorrentes, fornecedores e grupos de interesse (*stakeholders*), como se esquematisa na figura 1.



Figura 1: Meio ambiente externo à organização (adaptado de Santos, 2008, p. 14)

Enquanto que o **meio ambiente interno** é passível de ser o reflexo das estratégias de actuação definidas pelos dirigentes de uma organização, o **meio ambiente externo** está totalmente fora do seu controlo, sendo apenas possível o acompanhamento e monitorização das mudanças, a fim de aproveitar oportunidades e evitar ameaças (Carvalho, 2009). A avaliação do meio ambiente interno de uma organização é um exercício crucial na identificação dos seus pontos fortes e fracos relativamente aos seus concorrentes e só assim se revelará a sua força competitiva (Santos, 2008). Identificada e

caracterizada a qualidade e quantidade dos seus recursos, uma organização terá de ser capaz de se adaptar constantemente, uma vez que as mudanças no seu meio ambiente externo afectam aspectos tão significativos como “a globalização dos mercados, a concorrência transnacional, o aumento do rendimento, o aumento da instrução, a desregulamentação e harmonização legislativa e a aceleração da inovação, com reflexos significativos ao nível da fragmentação dos mercados e da intensificação da concorrência” (Santos, 2008).

Segundo Carvalho (2009), entramos agora numa era de elite cosmopolita, uma vez que a tecnologia de informação e os transportes internacionais de alta velocidade estão a alterar todas as relações de comércio e inclusivamente as próprias concepções de negócio. Defende ainda que se caminha para uma **localização global**, onde as empresas globais têm vindo a transformar-se em empresas virtuais com presença nas sociedades locais, movimentando-se através de redes globais electrónicas e humanas. É designado na gíria por comércio *glocal*.

Glocal, local ou virtual, uma **empresa** é uma organização com o claro propósito de **maximização do retorno, no médio e longo prazos, do capital** nela investidos pelos detentores do seu capital (Santos, 2008), o que poderá significar que, enquanto agente económico, uma empresa se move a partir de objectivos de eficiência estruturais, enquanto a procura de eficácia dependerá da conjectura (Sousa, 1990). Ainda assim, outros valores poderão revelar-se, como a satisfação dos seus colaboradores ou até da comunidade em que se encontra inserida, tendo em conta as preocupações de responsabilidade social que têm vindo a instalar-se. Santos (2008) propõe que a definição se prolongue um pouco mais, acrescentando a extensão da sua utilidade para outros *stakeholders*, como os colaboradores, clientes, fornecedores ou parceiros. Têm sido, aliás, os elementos das diferentes organizações a manifestar um maior grau de responsabilização relativamente ao seu desempenho e contributo na e para a organização como um todo, contribuindo assim para a afectação da responsabilidade social pela responsabilidade organizacional, começando a ponderar-se, por isso, a possibilidade de alargamento das decisões de gestão a todos os trabalhadores.

Trata-se, no fundo, de procurar levar as decisões para mais perto das operações e do mercado (*time-to-market*), no sentido de tornar mais ágil e rápida a resposta organizacional às alterações da envolvente e, em particular, das preferências dos clientes (Santos, 2008, p. 24).

O objectivo será o de que a **gestão se revele uma responsabilidade de todos**, passando o conhecimento a estar situado na base, ao cargo dos especialistas, ao contrário do que acontecia no passado. Reduzida a hierarquia, restará ao colaborador tomar decisões de gestão, no sentido da integração e dinamização dos conhecimentos (Teixeira, 2005), promovendo a participação e motivação de todos na concretização dos objectivos da organização.

2.2. A hierarquia e as funções da gestão

2.2.1. Hierarquia

As funções da gestão seguem uma hierarquia que está intimamente relacionada com a **hierarquia de poder dentro de uma organização**. A cada uma das funções instrumentais corresponderá uma tipologia de figura: responsável pelo planeamento estará um gestor de topo; responsável pela organização estará um gestor intermédio, e responsável pelo controlo estará um gestor de primeira linha (Teixeira, 2005).

Aos **gestores de topo** competem as decisões estratégicas, de grande impacto na organização, pois interferem com os propósitos globais desta, planeando movimentações a longo prazo que afectam todos os seus elementos (Teixeira, 2005). Assim sendo, é crucial que estes gestores possuam boas capacidades conceptuais, de idealização e visualização de cenários hipotéticos de futuro (Pinto et al., 2009). Guiam-se por **objectivos estratégicos, visionários**. Os **gestores intermédios** têm, como o próprio nome indica, uma importância intermédia, relativa à distribuição de tarefas dentro de uma organização e que resulta do desdobramento dos planos estratégicos (Teixeira, 2005). Envolvendo empreendimentos mais específicos e prazos mais curtos, é de esperar que os gestores intermédios incorporem capacidades conceptuais bem como capacidades técnicas, adaptadas às áreas e aos recursos que lhe são atribuídos (Pinto et al., 2009). Guiam-se por **objectivos táticos, astuciosos**. Já os **gestores de primeira linha**, para evidenciar o paralelismo ao vocabulário militar, são os que estão na linha da frente. As decisões que lhes competem são de pequeno impacto na organização, porque se aplicam à execução de tarefas e operações (Teixeira, 2005), tratando-se de decisões taxativas, imediatas e que exigem solução rápida. Guiam-se por **objectivos operacionais, técnicos**.

Para responder às suas responsabilidades com justiça e equidade, as diferentes figuras de gestão, correspondendo a qualquer uma das hierarquias, deverão ter desenvolvidas boas capacidades de relacionamento humano. Consequentemente, a gestão será exercida utilizando três funções instrumentais – o **planeamento**, a **organização** e o **controlo** – e funções comportamentais, ditas de **direcção** (Pinto et al., 2009).

2.2.2. Funções da gestão

Planeamento

O que separa o planeamento de longo prazo e a gestão estratégica, segundo Pinto et al. (2009), é a história e a semântica, pois o que na década de 60 do século XX se designava por planeamento estratégico, intitula-se agora gestão estratégica, uma vez que esta segue basicamente o modelo do planeamento estratégico. Partindo da definição da missão da organização para contextualização adequada, seguir-se-á uma análise dos meios ambiente externo e interno, que levará ao desenvolvimento e implementação de estratégias com regular controlo dos resultados.

Concomitantemente, Santos (2008) define o planeamento como a função da gestão que se refere, para além (1) da **análise e monitorização sistemática dos meios envolventes contextual e transaccional** e (2) da identificação dos **pontos fortes e fracos da organização**, permitirá também (3) a definição dos seus **objectivos**, (4) a formulação da **estratégia** destinada à sua consecução e (5) o desenvolvimento dos **planos, programas e orçamentos** que tratarão de certificar a sua integração, coerência e coordenação das actividades. Sinteticamente, o planeamento trata de determinar antecipadamente o ‘porquê’, o ‘como’ e o ‘quando’ da actividade de uma organização, como melhor ilustra a figura 2.

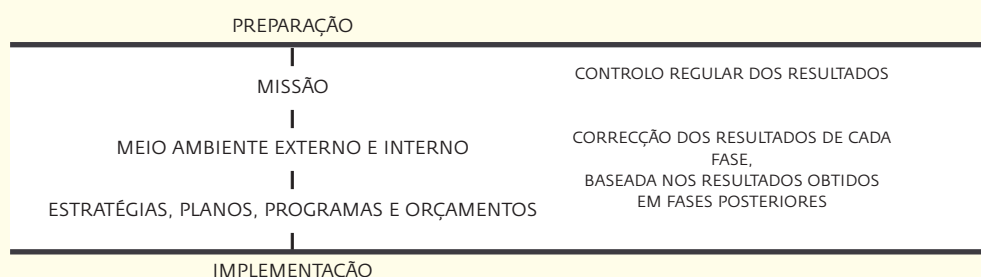


Figura 2: Fases do planeamento compreensivo ou global (adaptado de Pinto et al., 2009, p. 71)

A **análise do meio ambiente externo terá um retorno diferente da análise do meio ambiente interno: enquanto a primeira** procura identificar **alterações futuras** que permitam delimitar **oportunidades e ameaças** face à organização, a análise do meio ambiente interno incide sobre a sua realidade **presente**, com o intuito de determinar os defeitos a evitar e as virtudes a realçar (Pinto et al., 2009). Estará assim estruturada uma **análise SWOT**, acrónimo para forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Havendo quem defenda que esta abordagem já era visível na estratégia de há mais de três mil anos por Sun Tzu (500 a.C.), esta técnica foi criada por dois professores da *Harvard Business School* (Boston, U.S.A.), Kenneth Andrews e Roland Christensen, e funciona como um sistema muito simples de **verificação ou formulação da posição estratégica da organização** (Carvalho, 2009). Pertencentes ao âmbito externo, é importante considerar duas áreas, como pode ser constatado na figura 1 (referente ao meio ambiente externo à organização): o meio ambiente contextual, de influência indirecta, e o meio ambiente transaccional, de influência directa. Pertencentes ao âmbito interno, consideram-se quatro áreas que, segundo Santos (2008) são os recursos humanos, os recursos materiais e tecnológicos, os recursos financeiros e os recursos organizacionais. A análise SWOT é passível de ser sintetizada numa **matriz** de quatro células (Teixeira, 2005) para melhor esquematização da estratégia a escolher.

Pinto et al. (2009) entendem que as forças e fraquezas de uma organização só poderão ser reproduzidas ou evitadas se a cultura que defendem for transversal a todos os seus elementos. Uma afirmação, um *statement* ou *slogan* que defina a política da organização não será suficiente: “todo um conjunto de regras, símbolos, crenças e valores da organização, sobre o comportamento a adoptar no exercício das suas funções” (Pinto et al., 2009) é relevante para um funcionamento orquestral. Essa atitude, aliada a uma actualização constante na procura de novas respostas e soluções, resultará num ambiente de trabalho saudável, dinâmico e com uma organicidade só alcançável com um grupo de pessoas que caminham na mesma direcção.

Organização

Como o próprio nome indica, esta função da gestão tratará de organizar ou de **constituir em organismo os diversos elementos da organização**, ocupando-se da aplicação dos recursos organizacionais (humanos, financeiros, materiais, equipamentos, tecnologia, *know-how*, infra-estruturas, etc.) às diversas actividades, tarefas e processos, assegurando simultaneamente a hierarquia de autoridade e responsabilidade associada às decisões a tomar, a fim de atingir os objectivos traçados (Santos, 2008). Por outras palavras, organizar é garantir que “a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certos para que melhor sejam cumpridos os objectivos” (Teixeira, 2005, p. 4). Uma organização é, portanto, um organismo com vários representantes:

De acordo com uma pesquisa feita a sete mil pessoas pela *BIGresearch*, uma pessoa que tem um contacto menos simpático com um empregado, fica com má impressão não apenas daquele tipo, mas também do gerente e de toda a empresa (Laermer & Simmons, 2007, p. 161, tradução livre).

Partindo deste exemplo, torna-se evidente que toda a **organização é constituída por diferentes tipos de responsabilidade**, desde o funcionário com funções mais primárias ao administrador mais distinto. Cada pessoa terá necessariamente de atravessar um processo de contratação, formação, avaliação, compensação e, com mérito, reconhecimento. A organização, sendo “um **repositório de conhecimento**, que existe certamente nos seus sistemas de informação mas que, numa grande extensão, está nas cabeças dos seus colaboradores” (Pinto et al., 2009), deverá ser astuta em preservá-lo e reconhecê-lo, pois resultará sempre numa atitude estimulante para a maximização do seu desempenho.

Para que uma avaliação seja correcta e justa, esta requer parâmetros sobre os quais recai a classificação da actividade. No caso dos diferentes postos de trabalho que formam uma organização, será necessário indicar, no momento de contratação, quais as tarefas que se espera ver cumpridas por parte do novo elemento, sendo necessário que estas sejam clara e detalhadamente definidas de forma a contribuir para o correcto desenvolvimento dos respectivos modelos de desempenho, capacidades e competências (Pinto et al., 2009). Um **ponto de situação** anual tem vindo a revelar-se cada vez mais importante, não só para que seja feito um **balanço do rendimento** (tanto do colaborador como da própria organização), como também se trata de uma oportunidade para expor quais os métodos de avaliação utilizados. Este será o momento propício para que ambas as partes declarem uma apreciação mútua, sendo extremamente importante para cada colaborador a clarificação de como e porque é avaliado, seja com o objectivo final de o motivar ou, por outro lado, para que comportamentos erróneos sejam corrigidos (Pinto et al., 2009). Assim sendo, poderá dizer-se que os desempenhos estão directamente interligados e, segundo Argyris (1957, a partir de Teixeira, 2005), professor de Comportamento Educacional e Organizacional na *Harvard University (Boston, U.S.A.)*, uma relação de maturidade se desenvolverá, ou seja, **quanto maior a confiança e responsabilidade atribuída, maior a maturidade do colaborador**: “uma pessoa madura é activa, independente, autoconfiante e auto controlada” sendo que, pelo contrário, “a imaturidade traduz-se por passividade, dependência, falta de confiança e necessidade de controlo pelos outros” (Teixeira, 2005, p. 143). Se a organização limita o pensamento crítico dos

seus elementos, monopolizando as suas potencialidades, contribuirá para um estado de resignação sendo, remata Argyris, a atitude mais nociva à saúde mental (Teixeira, 2005). Competirá, portanto, aos gestores (líderes) a adopção de atitudes e procedimentos que motivem o aproveitamento das competências individuais e incentivem a interacção dos colaboradores, pois só assim poderá acompanhar os objectivos da organização na maximização do seu desempenho.

Liderança/Direcção

A organicidade inter-relacional que se pretende que exista no núcleo de todas as organizações dependerá de uma correcta direcção, uma vez que esta retém o processo de liderança, motivação e comunicação dos colaboradores. Será com uma atitude de líder que os gestores serão capazes de influenciar os membros da organização, assegurando a motivação e orientação do trabalho destes, maximizando a sua eficiência e eficácia através da dinamização da comunicação e rápida resolução de conflitos que possam surgir (Santos, 2008). **A actividade de liderar vai**, portanto, um pouco **mais além da actividade de gestão**, pois se à última compete planear, organizar, dirigir e controlar, liderar implica que o comportamento e atitudes dos elementos envolvidos sejam influenciados tendo em vista a prossecução de objectivos comuns (Pinto et al., 2009), conseguindo que, no limite, os colaboradores tratem como seus os objectivos da organização (Teixeira, 2005).

O que transformará a liderança em disciplina é a **delegação de responsabilidades**, distribuição de poder, que provém necessariamente do reconhecimento individual de cada elemento da organização e da constatação de que todos os elementos são essenciais. Nas empresas ditas tradicionais, a liderança é exercida essencialmente por gestores de topo, por outras palavras, o poder está centralizado, existindo uma fraca delegação de autoridade. Esta realidade tem vindo a tornar-se cada vez mais difícil de gerir, pois com o aumento do nível de concorrência e do nível de conhecimento dos colaboradores – que se caracteriza por ser exponencialmente específico –, as organizações vêem-se forçadas a considerar uma adaptação. Tal passará por reduzir o número de níveis hierárquicos, alargando o seu leque de coordenação e delegando mais autoridade e responsabilidade nos seus colaboradores (Pinto et al., 2009). **Delegar autoridade é liderar:**

o líder partilha a liderança com os seus colaboradores, que passam a deter mais poder para realizarem e se responsabilizarem pelas suas tarefas. Esta atribuição formal de poder aos colaboradores de uma organização é designada na gíria anglo-saxónica por *empowerment* e parece conduzir, em muitas situações, a um melhor desempenho da organização (Pinto et al., 2009, p. 158).

A liderança tem vindo a provar-se como um tema de estudo relevante, pois será de todo o interesse das organizações determinar a **forma de descobrir, formar ou evidenciar um líder**. Diferentes abordagens foram desenvolvidas, no sentido de compreender se um gestor é líder se possuir os traços de personalidade adequados para o efeito, se é um comportamento que pode ser apreendido ou se é algo que se revela mediante a atribuição do cargo.

Todas as abordagens parecem contribuir para a **definição de um comportamento liderante**, uma vez que mesmo a abordagem baseada nos traços de personalidade valoriza não só a inteligência e a autoconfiança, como também (1) a tendência para

aceitar responsabilidades, (2) as aptidões para comunicar, (3) a capacidade de trabalho e (4) a educação, todas elas características comportamentais (Pinto et al., 2009). Desenvolvendo, Teixeira (2005) descreve os **quatro** tipos de comportamentos inerentes à respectiva personalidade do gestor podendo esta ser (1) **autocrática** (o líder comunica aos seus subordinados o que têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas), (2) **participativa** (o líder envolve os subordinados na preparação da tomada de decisão mas toma sempre a decisão final), (3) **democrática** (o líder estabelece um sistema de tomada de decisão que respeite a maioria dos subordinados) ou (4) **liberal ou *laissez faire*** (em que o líder não se envolve nas situações, deixando que os seus subordinados tomem as decisões como bem entenderem). Decorrente da atribuição do cargo, é caracterizada a abordagem contingencial que, na óptica “a ocasião faz o líder”, orienta a liderança de uma equipa mediante a situação em que se encontram (Pinto et al., 2009).

Controlo

A função de controlo dentro de uma organização não se limita à inspecção ou verificação das tarefas atribuídas a cada um dos seus elementos aquando do planeamento. **Controlar significa também orientar, conduzir ou guiar as diferentes actividades, reorganizando-as e replaneando-as**, sendo a função da gestão que

envolve a monitorização e o acompanhamento contínuo e sistemático do meio envolvente e do desenvolvimento das actividades, no sentido de assegurar o cumprimento dos planos e objectivos afixados e, concomitantemente, accionar as medidas correctivas que se revelem necessárias, em face da detecção de eventuais desvios (Santos, 2008, p. 30).

O controlo é uma das funções da gestão à qual os gestores dedicam particular atenção, não só porque muitas vezes as acções de controlo têm uma função pedagógica – paralela a todos os colaboradores – mas também porque poderá significar a reformulação de planos estabelecidos em planeamento. Daí que a inter-relação planeamento/controlo seja um dos aspectos mais importantes do processo de controlo (Teixeira, 2005).

A par das restantes funções da gestão, serão atribuídas aos diferentes líderes hierárquicos diferentes responsabilidades de controlo. Assim sendo, o controlo estratégico é relativo às actividades estratégicas, sendo normalmente da responsabilidade dos gestores de topo; o controlo táctico é relativo às actividades tácticas, sendo normalmente da responsabilidade dos gestores intermédios; e, finalmente, o controlo operacional é relativo às actividades operacionais, sendo normalmente da responsabilidade dos gestores de primeira-linha, como está esquematizado na figura 3.

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	Nível Institucional Avaliação de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos
PLANEAMENTO TÁCTICO	Nível Intermédio Desdobramento do plano estratégico em planos tácticos ao nível departamental
PLANEAMENTO OPERACIONAL	Nível Operacional Desdobramento dos planos tácticos em planos operacionais ao nível das tarefas

Figura 3: Níveis de planeamento (adaptado de Teixeira, 2005, p. 46)

Nos dias de hoje, a mudança não só é constante, como também inevitável. Só controlando o nosso raio de acção é que seremos capazes de medir qual a extensão de mutação a que nos podemos propor. Daí que **as quatro funções fundamentais da gestão não possam ser consideradas isoladamente, pois estão intimamente ligadas, influenciando-se mutuamente e em todos os sentidos** (Teixeira, 2005). Só através do controlo permanente das actividades de planeamento e organização, que permitem a antecipação e preparação de soluções que flexibilizem a resposta às diferentes condicionantes internas e externas, é que uma organização se classificará como apta a sobreviver num meio ambiente em constante mudança (Pinto et al., 2009).

2.3. As funções de um gestor

Planear, organizar, liderar e controlar são, como já anteriormente referido, as funções da gestão. Um gestor é, por conseguinte, a personificação das funções da gestão, e espera-se que determinados comportamentos e capacidades lhe sejam intrínsecos.

2.3.1. Comportamentos

Competirá ao gestor – de topo, intermédio ou de primeira linha – a capacidade de liderar, comunicando de forma eficiente e eficaz, as várias tarefas e respectivas responsabilidades. O **gestor é um representante**, realizador, que sustenta o seu grupo de actores ao longo de toda a trama, sendo **crucial a sua aptidão para determinados comportamentos**. Em finais dos anos 60 do século XX, foi desenvolvido por Henry Mintzberg, professor na *McGill University (Quebec, Canadá)*, um estudo que visava compreender o quotidiano de vários gestores de topo, e onde, surpreendentemente, se constatou que a maior parte dos gestores decidia quase por instinto. A primeira razão será a constante interrupção do seu trabalho e a segunda será o facto de, geralmente, não actuarem de acordo com as funções clássicas da gestão (Teixeira, 2005). Tal situação não só inviabiliza a cuidada ponderação, análise e processo de informação como também leva a que desenvolvam uma grande variedade de tarefas, pouco estruturadas e de curta duração, sendo que as realmente desempenhadas por eles não se prolongam mais de nove minutos (Santos, 2008).

À luz do que observou, Mintzberg, referenciado tanto por Santos como por Teixeira, identificou **dez papéis distintos relativos à função de gestor**, agrupando-os em três categorias de comportamentos de gestão: **comportamentos interpessoais, comportamentos informativos e comportamentos decisórios**.

Relativamente aos comportamentos interpessoais, referentes às relações humanas, Mintzberg concluiu que os gestores assumem os papéis de: (1) **representante**, incorporando funções representativas da organização sob os mais variados prismas, desde o nível legal ao nível social, assinando documentos ou recebendo e socializando com visitas e convidados; (2) **líder**, incorporando funções de liderança através da interacção com os diferentes colaboradores numa atitude de motivação e direcção, ou ainda como (3) **elo de ligação**, incorporando funções de *networking*, uma vez que é aos

gestores que compete o estabelecimento de uma rede de contactos com o exterior da organização (Santos, 2008).

Quanto aos comportamentos informativos, referentes à troca de informações, Mintzberg concluiu que os gestores assumem os papéis de: (4) **receptor**, incorporando funções de receptor de informação interna ou externa, que contribui para o aumento do seu conhecimento da organização e do meio ambiente envolvente; (5) **disseminador**, incorporando funções de disseminação e tradução de informação ou de (6) **transmissor**, incorporando funções de veículo de transmissor da informação para o exterior da organização, recorrendo aos mais variados meios de comunicação (Teixeira, 2005).

No que concerne aos comportamentos decisórios, referentes à tomada de decisões organizacionais, Mintzberg concluiu que os gestores assumem os papéis de: (7) **empreendedor**, incorporando funções de pró-actividade inerentes à busca incessante de oportunidades e ameaças, preparando a organização para eventuais mudanças; (8) **gestor da turbulência**, incorporando funções de responsabilidade correctiva, aquando das situações em que a organização enfrenta distúrbios significativos e inesperados; (9) **afectador de recursos**, incorporando funções de responsabilidade organizacional, pela tomada de decisão sobre os planos, programas e orçamentos da organização, tornando-o também um (10) **negociador**, incorporando a representação da organização em diferentes tipos de negociações quer com governos, sindicatos, órgãos de regulação ou até na contratação de novos colaboradores (Santos, 2008).

2.3.2. Capacidades

Será de esperar que, para além de um comportamento com características liderantes, ao nível interpessoal, informativo e decisório, **um gestor desempenhe um conjunto de capacidades, habilidades e competências** que, segundo Robert L. Katz (1955, a partir de Santos, 2008), anterior professor na *Harvard Business School (Boston, U.S.A.)* e na *Stanford University (Stanford, U.S.A.)* podem dividir-se em três competências ou aptidões-chave (*skills*): **capacidades técnicas**, **capacidades humanas** e **capacidades conceptuais**, cuja importância relativa varia consideravelmente em função do nível hierárquico por estes ocupado na organização.

Capacidades Técnicas Como o próprio nome indica, as capacidades técnicas são relativas ao **conhecimento técnico especializado** que o gestor demonstra na sua área de função, utilizando conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho em concreto (Teixeira, 2005). Katz acrescenta também que “à medida que os gestores iam subindo na hierarquia das organizações, as suas capacidades e competências técnicas iam perdendo relevância, enquanto que as capacidades conceptuais iam ganhando uma importância acrescida” (1955, a partir de Santos, 2008, p. 40).

Capacidades Humanas As capacidades humanas são relativas a habilidades intrínsecas que os gestores deverão possuir, para melhor se relacionarem e trabalharem com os seus colaboradores, quer individualmente quer em grupo. A capacidade de compreender, motivar e obter a adesão da sua equipa são características fundamentais relativamente a qualquer um dos níveis hierárquicos de gestão (Teixeira, 2005). Katz (1955, a partir de Santos, 2008) enfatiza

que os gestores com grandes **aptidões ao nível do relacionamento humano** conseguem obter o melhor dos seus colaboradores e que só através destas capacidades é possível ao gestor comunicar, liderar, motivar, entusiasmar e gerar a confiança necessária aos colaboradores. Um líder deverá ser, portanto, uma figura de referência e uma figura de poder, cuja diferenciação não está directamente relacionada com o lugar que ocupa na hierarquia estrutural (muito embora seja preferencial), mas reside na personalidade do indivíduo e na sua capacidade de relacionamento humano. A motivação envolve o conjunto de factores que determinam a conduta de alguém e terá, necessariamente, um papel crucial no trabalho de equipa, seja dentro de um grupo, departamento ou organização. Para que seja percebido como um bom líder, é de esperar que um gestor esteja atento às necessidades individuais de cada elemento, partindo de um incentivo não só constante como também adequado ao seu perfil e funções, atentando na

evidência de que, se os profissionais não podem satisfazer as necessidades de níveis mais elevados (estima e auto-realização), eles tendem a intensificar a satisfação das necessidades de níveis inferiores, o que pode levar a empresa a perder os seus talentos e a sua criatividade (Pinto et al., 2009, p. 144).

Pinto et al. (2009), sugerem que os estudos que procuram classificar a motivação podem dividir-se em três frentes, nomeadamente as **teorias de conteúdo**, que visam explicar **porque nos motivamos**, as **teorias de processo**, que visam explicar **como nos motivamos** e a **teoria do reforço**, que visa induzir formas através das quais **aprendemos a motivar**.

Relativamente às **teorias de conteúdo**, encontramos duas vertentes: a teoria das necessidades de Maslow e a teoria dos dois factores de Herzberg. O psicólogo americano Abraham Maslow avança a ideia de que as razões que explicam os diferentes níveis de motivação seguem uma hierarquia previsível de necessidades humanas, por ele designada como ‘pirâmide das necessidades’, que partem da base para o topo, abrangendo desde necessidades fisiológicas até necessidades mais elevadas de realização pessoal (Sousa, 1990). Maslow parece indicar que a maioria das pessoas dá valor superior às necessidades sociais e de estima, uma vez que as primárias, por norma, já se encontram satisfeitas (Teixeira, 2005).

Embora a teoria de Maslow seja de difícil reflexo na actualidade – havendo situações em que, não estando satisfeitas as necessidades fisiológicas ou de segurança, opta-se ainda assim, por satisfazer primordialmente as necessidades sociais e de estima –, o seu contributo é importante no sentido em que prova que uma necessidade satisfeita não é sinónimo de motivação no indivíduo (Sousa, 1990). Com outra perspectiva surge outro psicólogo americano Frederick Herzberg que, por análise das atitudes tomadas por profissionais, divide os factores motivacionais entre os higiénicos (ou de insatisfação), que se manifestam em função do ambiente de trabalho, equipa e contexto geral da organização, e os motivadores (ou de satisfação), que se manifestam em função do conteúdo ou desafio que a actividade implica originando reconhecimento e valorização pessoal (Teixeira, 2005). Os factores motivacionais de insatisfação são o requisito mínimo exigido num correcto ambiente de trabalho, pois quando ausentes geram insatisfação mas quando presentes não são suficientes para gerar motivação. É possível fazer parte de uma organização que não tenha em consideração os factores motivacionais de satisfação, no entanto, quando presentes, a motivação dos seus elementos estará assegurada. Herzberg encorajou a gestão a reflectir sobre o que realmente motiva os colaboradores,

enfatizando que a satisfação não é o oposto da insatisfação (Sousa, 1990).

No que respeita às **teorias de processo**, distinguem-se a teoria das expectativas de Victor Vroom e a teoria da equidade, geralmente associada a J. Stacy Adams. É em 1964, que Victor Vroom, professor na *Yale School of Management (Connecticut, U.S.A.)*, afirma que o processo de motivação deveria ser explicado em função dos objectivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas de atingir esses mesmos objectivos (Teixeira, 2005). Esta teoria reside no pressuposto de que a força motivacional é determinada pelas probabilidades percebidas de sucesso, daí o termo ‘expectativa’ (Sousa, 1990): o comportamento dos elementos dentro de uma organização está interligado com a possibilidade de recompensa, correlacionando esforços e desempenho, dedicação e ambição. Para uma organização com uma forte aderência de missão e valores, esta teoria será bastante evidente, porque será do interesse de todos a recompensa final do desempenho pessoal e de equipa. Por sua vez, a teoria da equidade defendida pelo psicólogo da corrente comportamentalista J. Stacy Adams, aproxima-se da teoria da expectativa mas por medição de valorização individual em função dos elementos da organização em situação idêntica. Por outras palavras, a motivação de um indivíduo depende do equilíbrio entre o que este oferece à organização por meio do seu desempenho, e os benefícios que a organização lhe atribui, por meio da sua recompensa, sendo que esta deverá estar igualada a recompensas atribuídas a elementos cujos contributos se assemelhem (Teixeira, 2005). Considerado por muitos como o pai da psicologia comportamental, B. F. Skinner, psicólogo e filósofo social, afirma que as pessoas podem ser controladas, sendo o seu comportamento moldado e sentindo-se, ao mesmo tempo, livres (Teixeira, 2005). Relativamente à **teoria de reforço**, é útil assumir que ‘reforçar’ significa tornar mais forte, intensificar, e isso, numa perspectiva motivacional, só se poderá aplicar a um comportamento positivo, útil para a organização. Nesta teoria defende-se que as acções com consequências positivas tendem a ser repetidas no futuro, com uma ligação de causa e efeito. Por oposição, as acções com consequências negativas tenderão a ser evitadas.

Capacidades Conceptuais Por último, as capacidades conceptuais são relativas à capacidade de **pensar e conceptualizar situações abstractas** que deverá caracterizar uma figura de gestor, sendo que é de importância crucial para as organizações que os seus gestores consigam ver a organização como um todo. Um gestor com estas capacidades saberá interpretar a complementaridade entre os vários departamentos que constituem uma organização (Teixeira, 2005), visualizando e antecipando as alterações do meio ambiente envolvente e assegurando a capacidade de adaptação da organização face às mudanças constantes. Tanto mais intensificadas serão as aptidões de um gestor quanto mais elevado for o cargo hierárquico que ocupar (Santos, 2008).

O quadro teórico que apresentamos não é, nem pretende ser, uma exposição exaustiva do universo da gestão. Não só porque se trata de uma disciplina com um corpo de estudo consideravelmente denso, mas também porque pertence a um domínio claramente distinto daquele que encontramos na formação em design. De tal forma, optamos por privilegiar algumas percepções em detrimento de outras, porque acreditamos que melhor se adaptarão ao enquadramento dos princípios da gestão aplicados ao design. No mesmo sentido, as abordagens ao design, que seguidamente se apresentam, têm por objectivo o enquadramento do design no contexto empresarial de modo a que, tal como no caso da gestão, seja possível quer a evidenciação do design em contexto empresarial quer a compreensão do universo da gestão do design.

3. Designando o design

De acordo com o *Dicionário da Língua Portuguesa* da Porto Editora (2008), **design** não só é uma palavra pertencente ao vocabulário português como lhe são atribuídos três significados. O primeiro, como método que serve de base à criação de objectos e mensagens tendo em conta aspectos técnicos, comerciais e estéticos; o segundo, como limite ao aspecto exterior de um objecto, a sua configuração física; e o terceiro, de cariz etimológico, que entende o design como plano, projecto, criação. Acontece que, mesmo esclarecidamente presente no dicionário, a definição surge sempre como incompleta. “O problema com o design é que é uma palavra *Humpty Dumpty*. Tal como a personagem em *Alice no país das maravilhas*, as pessoas tendem a **adaptar a palavra ao significado que pretendem traduzir e não o inverso**” (Bruce & Bessant, 2002, p. 18, tradução livre). A profusão de significados atribuídos à palavra design tem variado consoante a sua contextualização, podendo ser considerada, de acordo com Lara Maia Reis, “uma ideia, um produto, um processo, um projecto, uma rede ou, inclusivamente, uma forma de ver, pensar, saber ou ser” (Reis, s.d., in Côrte-Real, 2010, p. 46).

Independentemente da sua raiz, seja ela de origem latina ou anglo-saxónica, o que importa clarificar é a **dualidade da sua significação**, seja como **substantivo** ou como **verbo**. De facto, no *Merriam-Webster Collegiate online dictionary* é-nos apresentada essa escolha, sendo que, enquanto substantivo, o design pode ser (1) um propósito individual ou de grupo; (2) um propósito de destino; (3) um projecto ou esquema mental no qual os objectivos estão descritos; (4) um esboço preliminar demonstrando as principais características de algo a ser executado; (5) um esquema subentendido sobre o que concerne a função, desenvolvimento e concepção de algo; (6) um plano ou protocolo; (7) a configuração de elementos ou detalhes sobre um produto ou peça de arte; e, talvez a mais polémica (8) a arte criativa de executar design estético e funcional. Enquanto verbo, o design pode ser (1) criar, executar ou construir de acordo com um plano; (2) conceber e planificar mentalmente; (3) ter como propósito; (4) criar para uma função específica; (5) indicar com uma marca, símbolo ou nome distintivo; (6) fazer um desenho, padrão ou esboço; (7) desenhar planos; (8) conceber ou executar planos; e, por fim, (9) desenhar, demonstrar ou preparar um desenho. Perante a inevitabilidade desta distinção, que poderá ser ainda mais extensa se nos debruçarmos sobre a distinção entre substantivo e verbo, torna-se claro o porquê de ser adicionada tanta ambiguidade à definição de design.

Esta dualidade permite que a definição de design facilmente se adapte às múltiplas áreas em que este se insere, tratando-se de uma quase **multi-definição**, sujeita à contextualização da abordagem escolhida. E se alguns valorizam a sua versatilidade, como Rachel Cooper e Mike Press (1995), que abordam a sua natureza enquanto (1) arte, (2) actividade de *problem-solving*, (3) criatividade, (4) família de profissões, (5) indústria ou (6) processo planeado, outros destacam o que acreditam ser o seu entendimento de eleição, nomeadamente Tim Brown (2009), que distingue o design sobretudo enquanto método, potenciador do *design thinking*, ou Peter Gorb, que se foca no design enquanto processo, reforçando a capacidade de reinvenção como atributo particular dos designers que “destroem e constroem outra vez. E fazem-no quantas vezes for necessário até acertarem” (Gorb, 2001, p. 11, tradução livre). Em *Design in business*, Margaret Bruce e John Bessant (2002), com a ajuda de outros colaboradores, analisam a amplitude da disciplina enquanto elemento integrador no contexto das organizações e respectivos mercados, relacionando-a com as áreas do marketing, das finanças e do direito.

À luz da temática desta dissertação, foram privilegiadas as opiniões de autores que debruçaram os seus estudos sobre a gestão do design. Naturalmente, outros autores – designers inclusivé –, são citados, mas o foco (eventualmente polémico) de preferência por visões externas à disciplina de design deve-se a uma ausência de contributos científicos sobre a matéria por parte de elementos da comunidade. Em boa verdade, de acordo com Cayatte, “há uma deficientíssima percepção do que é o design” (Fragoso, 2011, p. 195) e, na impossibilidade de o fazer significar enquanto substantivo, ainda mais difícil fica descrevê-lo enquanto verbo. Mário Moura, autor do site *The Ressabiator* (escreve regularmente sobre design há cerca de oito anos), explodia na entrada de 17 de Setembro de 2012 intitulada “O Design que Falhou”: “Se para os ingleses o design pode ser um nome e um verbo, um objecto e uma acção, em português só consegue ser um nome ou, mais irritantemente, um adjetivo”. Interessa, portanto, reunir as diferentes abordagens ao design de forma a que se alcance uma síntese orientadora, privilegiando o entendimento do design como **acto criativo**, como **processo**, como **resultado**, como **método** e, finalmente, se descrevam as **interacções que o design estabelece com outras disciplinas em contexto organizacional**.

3.1. O design como acto criativo

De acordo com um relatório intitulado *The creative age*, publicado em 1999 por Kimberly Seltzer e Tom Bentley, há vários aspectos a ter em conta no que toca à **criatividade** sendo que esta **não é exclusiva a profissões ditas criativas** e também não depende directamente de uma sensibilidade artística. É antes a sua misteriosa natureza que nos leva a acreditar que qualquer actividade que envolva criatividade é de origem superior e, como tal, exige cuidados especiais (Heap, 1989). A verdade é que “há pessoas que são criativas e há pessoas que não foram treinadas para ser criativas” (Hollins & Hollins, 1993, p.71, tradução livre), embora **todos os seres humanos tenham em si o potencial da criatividade**, sendo mediante a conjugação com a inteligência que a verdadeira inovação se revela. De que outra forma é que se poderá afirmar que individualidades como Albert Einstein ou Steven Hawking ou até o desconhecido criador do biface – primeira ferramenta pré-histórica – não contribuíram de forma tão ou mais criativa

que Picasso ou Shakespeare (Seltzer & Bentley, 1999)? No mesmo relatório é admitido também que a criatividade não só não é sinónimo de brilhantismo, uma vez que ideias criativas não significam resultados criativos, como também não é sinónimo de talento ou de habilidade: a características inatas de raciocínio criativo será necessário adicionar persistência e vontade de correr riscos, como bem descreve a famosa afirmação de Thomas Edison: “invenção é 1% inspiração e 99% transpiração”.

Assim sendo, a criatividade será uma característica inata ao indivíduo, mas para que adquira valor concreto, precisa de ser estimulada, orientada e aplicada (von Stamm, 2003). Tanto a arte como o design são genericamente descritos como actividades criativas. Tal acontece porque são percebidas à luz de uma mesma origem: a criatividade. Inerente a essa criatividade, e no seguimento do que foi dito anteriormente, está a inspiração, a vontade de experimentar e a cumplicidade com o erro. Tal aproximação à arte, terá trazido benefícios ao design, havendo inclusivamente quem defenda que apresentar o **design enquanto arte pode, na verdade, tratar-se de uma estratégia de marketing** (Cooper & Press, 1995) muitas vezes proporcionando-lhe um estatuto similar ao da arte na cultura contemporânea. Segundo Stephen Bayley (1989, a partir de Cooper & Press, 1995), enquanto nos anos 60 e 70 do século XX, a posse dos objectos era motivo suficiente para a compra, o mesmo não se sucede hoje em dia. Enquanto antigamente, a qualidade do produto determinava a sua escolha (Laermer & Simmons, 2007), agora as maravilhas electrónicas estão ao alcance de todos, tornando inevitável a procura de simbolismo, carácter de identificação para além do acto de posse. Foi nesta **expressão de individualidade e procura de simbolismo** nos objectos, que a **fronteira entre o design e a arte se tornou dúbia**, porventura por estar mais acessível mas também porque ser frequente atribuir ao designer alma de artista.

Acontece que a criatividade em design adquire um carácter diferente porque responde a propósitos diferentes. “Um artista, na minha concepção, é alguém que cria (assim se espera) um objecto de beleza – algo para ser visto e apreciado. Mas essa criação é pessoal. É expressão própria” (Phillips, 2002, p. 55, tradução livre). O designer, por sua vez, parte também do reino da estética para a criação de objectos mas tendo em vista a satisfação de necessidades comuns a todos os seres humanos (Borja de Mozota, 2003). Ousamos, por isso, afirmar que se a arte é um acto criativo que reflecte uma **interpretação individual de** uma realidade colectiva, o design é um acto criativo que reflecte uma **solução individual para** uma realidade colectiva, ou seja, enquanto um artista trabalha para si próprio (com as devidas excepções), um designer trabalha para terceiros. Se o primeiro é singular, acto de fruição exclusivamente estética, o segundo é plural. Esta constatação é ainda mais notória quando analisados os processos criativos de uma e de outra disciplina.

Acredito que o design é uma disciplina de *problem-solving*. Isso significa que o processo tem de ser iniciado com uma clara articulação do problema, os resultados desejados entregues enquanto solução de design e, por fim, uma explicação de porque é que a solução do designer funciona. Isto definitivamente não pode ser considerado arte (Phillips, 2002, p. 55, tradução livre).

3.2. O design como processo

Muito embora seja possível identificar diferentes processos de criação, adaptados às diferentes áreas de aplicação do design, a verdade é que não são muitos os designers que descrevem a sua metodologia. Acreditando que, tal como em outras áreas, não se deve projectar sem um método ou pesquisa inicial, o designer italiano Bruno Munari descreve em *Das coisas nascem coisas* (1981) – um clássico do século XX, onde se introduz uma abordagem à arte de saber projectar –, aquele que acredita ser o processo criativo de um designer. Como se de uma receita se tratasse, tudo começa com um **problema**:

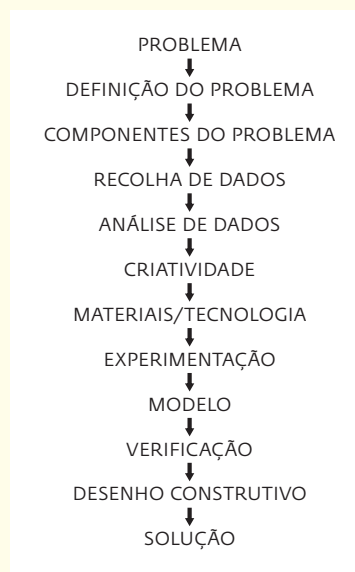


Figura 4: Processo de design (adaptado de Munari, 1981, p. 65)

É preciso **defini-lo**, designá-lo e desmontá-lo, para estratificação dos seus **componentes**. Convém recolher o maior número possível de **dados** correspondentes a cada componente para respectiva **análise**. Essa análise possibilitará um rumo à **criatividade**. Explorando as **possibilidades materiais** e **tecnológicas** aplicáveis ao projecto, seguir-se-á uma fase de **experimentação** e **modelagem**. Através da **verificação**, possível pelo **desenho construtivo** da prototipagem, estará qualificada uma **solução** para o problema (Munari, 1981). Este não é, naturalmente, um processo linear, uma vez que novas informações e até oscilações no mercado contribuem para que algumas fases do processo de design sejam repetidas, verificadas e recorrentemente actualizadas (Hollins & Hollins, 1993).

A essência desse processo poderá estar sintetizada na esquematização apresentada por Borja de Mozota (2003) que assegura que, independente de um misterioso talento criativo, o designer segue um processo lógico que aplica em cada fase do projecto, tratando-se de uma capacidade adquirida e desenvolvida como técnica. São **três** as **fases criativas essenciais**, idênticas a qualquer disciplina ou projecto de design: uma **fase analítica**, de alargamento do campo de observação, uma **fase sintética** de geração de ideias e conceitos, e uma **fase final** de selecção de uma solução ideal, como está demonstrado na figura 5.

FASES		OBJECTIVO	RESULTADO
ANALÍTICA	0. INVESTIGAÇÃO	IDEIA	BRIEFING
	1. PESQUISA	CONCEITO	CONCEITO VISUAL
SINTÉTICA	2. EXPLORAÇÃO	ESCOLHA DE ESTILO	IDEIAS, ESQUIÇOS, RASCUNHOS MODELO EM ESCALA REDUZIDA
	3. DESENVOLVIMENTO	DETALHES DE PROTÓTIPO	DESENHOS TÉCNICOS, MODELOS MAQUETE REAL PARA CORRECÇÕES VISUAIS E CAPACIDADES DE TRABALHO
FINAL	4. REALIZAÇÃO	TESTES	DOCUMENTOS PARA EXECUÇÃO PROTÓTIPOS
	5. AVALIAÇÃO	PRODUÇÃO	ILUSTRAÇÃO DO PRODUTO

Figura 5: Processo de design (adaptado de Borja de Mozota, 2003, p. 15)

Identificando pontos em comum com as etapas apresentadas por Borja de Mozota, Margaret Bruce e John Bessant (2002), professores em universidades do Reino Unido, enunciam uma fase inicial de planeamento em que é clarificado o **problema de design**, **objectivos** respectivos e consequente **preparação do briefing**; uma fase de desenvolvimento, onde se proporciona a **geração de ideias** e desenvolvimento de **conceitos**, que culmina no **design de detalhe** e, por fim, uma fase de produção e promoção onde surgem, indubitavelmente, as questões de **produção**, **implementação** e **avaliação**, como especificado na figura 6.

FASES	
PLANEAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • CLARIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE DESIGN • ANÁLISE DO POTENCIAL TÉCNICO E QUESTÕES DE MERCADO • VIABILIDADE DOS OBJECTIVOS • PREPARAÇÃO DO BRIEFING DE DESIGN
DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • ESPECIFICAÇÃO DE DETALHE TÉCNICO E DE MERCADO • DESIGN DE CONCEITO • DESENVOLVIMENTO E TESTE DE PROTOTIPAGEM • DESIGN DE DETALHE E ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PRODUÇÃO E PROMOÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • PLANEAMENTO DE PRODUÇÃO • PRODUÇÃO À ESCALA • LANÇAMENTO NO MERCADO • MONITORIZAÇÃO

Figura 6: Processo de design (adaptado de Bruce & Bessant, 2002, p. 39)

Bruce e Bessant (2002) reforçam que as disciplinas, figuras ou áreas que interagem com o design, como o marketing, os fornecedores, a produção e R&D, estão também implicadas no processo de design, pois podem afectar significativamente as decisões tomadas em fases críticas, levando a alterações essenciais para que o produto se mantenha dentro dos parâmetros de custo.

Pioneiro no ensino do design a gestores e figura polémica no seio dos designers, Peter Gorb (2001), reconhecendo que o design nunca é entregue somente aos designers e sendo sempre modificado por gestores, enfatiza que, **antes de ser resultado, o design é um processo**, definindo-o não como processo criativo, mas admitindo que seja constituído por pessoas criativas. Seguindo as afirmações de Gorb, Borja de Mozota define o design como um termóstato para a inovação, “um processo que modela, controla e encoraja a criatividade na empresa” (2003, p. 19, tradução livre), comparando a profissão de designer à do empreendedor. Sob a assunção de que o design se trata de um processo, Gorb afirma que “o design aconteceu antes do produto”, e “é por essa razão que o design não pode ser visto. É um processo de planeamento” (2001, p. 4, tradução livre). Defende também que é de extrema importância a distinção entre o design como produto e o design como processo, reflectindo que será esse o momento em que o âmago do design se revelará.

Sob a alçada de uma perspectiva holística, Hollins e Hollins (1993) estão entre os que desenvolveram o conceito de *Design Total*, actuando como uma definição mais ampla e integrada do processo de design, definindo-o como sendo multi-disciplinar e interminável. Ultrapassando a implementação e valorizando a melhoria constante, esta abordagem é altamente permeável a pesquisas de mercado, estratégias de marketing, engenharia, design de produto, planeamento de produção, distribuição e monitorização ambiental, dando forma a um modelo cíclico de interacção. Cooper e Press (1995), defendem por isso, que de forma a funcionar tudo de maneira orquestral, **o design deverá ser compreendido como actividade de *problem-solving***, visando a resolução de problemas, mediante o equilíbrio de um naipe de factores, como a tecnologia, a produção e a usabilidade. A harmonia depende inevitavelmente da capacidade de gestão do processo, até porque “uma mente *não-criativa* consegue distinguir as respostas erradas, mas é preciso uma mente muito criativa para distinguir as perguntas erradas” (Jay, s.d., a partir de von Stamm, 2003, p. 7, tradução livre), daí que o resultado final não seja o fim mas sim o início de um novo ciclo.

3.3. O design como resultado

O design como resultado pode remeter ao vulgo *objecto de design*, pois é uma percepção resultante da confusão na definição de design, que tem vindo a permitir que este seja associando a alguns objectos e sectores industriais onde a aparência externa sobressai relativamente a outras considerações. Na realidade, trata-se de uma “manipulação do termo, não porque seja errónea, mas porque é parcial” (Calçada et al., 1997, p. 60). Agradecendo ao sector da indústria a exponenciação do seu reconhecimento como actividade, será por esta via que o design se aproxima da arte na cultura contemporânea quando, na realidade, **o design se estende a outras áreas tão presentes quanto, muitas vezes, invisíveis**.

O design abrange uma vasta amplitude de ramificações que, partilhando tradições comuns com a arte ou com a engenharia, podem agrupar-se em conjuntos distintos de incidência. Enquanto Borja de Mozota (2003) valoriza a estruturação das áreas de intervenção do design entre design de ambientes, design de produto, design de embalagens e design gráfico, Gorb (1990), por sua vez, também distingue o design de ambientes e o design de produto mas atribui o surgimento do design de identidade corporativa à área de actuação do design de informação. Citando Cooper e Press, Bettina von Stamm (2003) identifica como três as áreas de intervenção do design dentro de uma organização: o design de **identidade corporativa**, o design de **produtos e/ou serviços** e o design de **ambientes**, elucidando sobre a forma como poderão ser estrategicamente utilizados.

O design de **identidade corporativa**, derivando do design de informação, pode eventualmente integrar produto e/ou serviços e ambientes, uma vez que estará intimamente relacionado com a estratégia corporativa de uma organização (Gorb, 1990). É a área que diz respeito à projecção da imagem de uma organização que se inicia pela definição de um símbolo identificativo – o logótipo –, comunicando a sua função, carácter e objectivos (Bruce & Bessant, 2002), podendo também revelar-se como veículo de transporte das competências de design e das mensagens intangíveis que a organização pretenderá transmitir (von Stamm, 2003). O design de **produtos e/ou serviços** traduz o resultado de um projecto de design ou re-design. Este será o ‘ponto de chegada’ da organização, porventura o que possui características mais mensuráveis e que deverá, estrategicamente, ter em consideração questões estéticas e funcionais bem como questões relacionadas com custos de produção e restrições de preço de venda, tendo sempre presente as características mais estimadas pelos clientes (Cooper & Press, 1995). De importância cada vez mais acrescida, o design de **ambientes** é a área que sumariza a contribuição do design dentro de uma organização. Aplicável externa ou internamente, o design de ambientes será o ponto de convergência entre a identidade corporativa e os produtos e/ou serviços que a organização potencia, que deverá, estrategicamente, revelar quais as suas competências. Tal objectivo só se torna exequível mediante o “conhecimento de como o trabalho é conduzido dentro da organização e quais as inter-relações entre funções, assimilando as preferências de compra dos consumidores e compreendendo as mensagens intangíveis que os ambientes corporativos acarretam” (von Stamm, 2003).

Em *Change by design*, Tim Brown, director executivo e presidente da IDEO, vai um pouco mais além na definição das áreas de actividade do design, defendendo que qualquer produto é, ao mesmo tempo, um serviço, uma vez que este “implica uma associação prévia à marca que o representa e suporta a expectativa da manutenção, reparação ou do *upgrade* que se seguirá após a compra” (2009, p. 178, tradução livre). Continua, assegurando que, **se os produtos se caracterizam cada vez mais como serviços, então os serviços caracterizam-se cada vez mais como experiências** (2009), e que, subjacente a esta evolução profunda e inevitável está um entendimento da importância em investir numa inovação sistemática que por base tenha o design, uma vez que este torna possível a aproximação entre as pessoas a um nível mais profundo, afectando tanto colaboradores como clientes.

3.4. O design como método

O acto de resolver problemas, segundo Hollins e Hollins (1993), envolve sempre duas fases. Uma primeira fase de **alargamento** do campo de hipóteses de solução e uma segunda fase de **redução** dessas mesmas hipóteses com vista à **selecção** da solução mais apropriada. Seguindo a mesma estrutura, John Heap acentua que tanto o pensamento como o acto de resolver problemas têm sido actividades categorizadas como “*analíticas* (envolvendo processos lógicos, lineares e de pensamento convergente) ou *criativas* (envolvendo processos ocasionais, laterais e de pensamento divergente)” (1989, p. 21, tradução livre).

Valorizando a actividade criativa, o *design thinking* é um método **holístico** – ancorado na análise global e entendimento geral dos fenómenos – que se baseia na acumulação de ideias e que evita julgamentos numa fase precoce, por forma a eliminar o medo do erro e encorajando ao máximo a participação de todos, penetrando aos poucos na cultura das organizações (Porcini, 2009), o *design thinking* coloca o ser humano no centro da equação, observando-o, sendo que, “**para os *design thinkers*, os comportamentos nunca são correctos ou incorrectos, mas são sempre significativos**” (Brown, 2009, p. 39, tradução livre), no sentido em que traduzem plenamente a manifestação da necessidade, devendo os produtos e/ou serviços adaptar-se ao ser humano e não o inverso. Curioso é verificar que Timothy Presterio, engenheiro de formação e orador na conferência *Why Design Now?*, realizada a 1 de Outubro de 2010, em Nova Iorque, e promovida pelo *Cooper-Hewitt National Design Museum*, destaca esta abordagem como ponto de diferenciação entre a engenharia e o design, sendo que no design não existem utilizadores idiotas: “*In design there is no such thing as a dumb user*”. Atentos às oscilações dos mercados e permeáveis a novas abordagens criativas, os gestores estão cada vez mais interessados nas capacidades do hemisfério direito. Isto porque os hemisférios cerebrais executam funções diferentes: enquanto o hemisfério direito interpreta a percepção, absorvendo imagens, cores, ritmo e música, e potenciando a imaginação, o *sonhar acordado* e a criatividade, o hemisfério esquerdo faz por organizar e traduzir verbal e logicamente essa mesma percepção (Hollins & Hollins, 1993). Isto não significa, no entanto, que seja privilegiada a actuação do hemisfério direito, praticante do pensamento divergente, a razão prende-se sim com a **aproximação da educação em *design thinking* à arte, à engenharia ou à cultura organizacional**.

Sendo clara a distinção entre pensamento divergente, imaginativo e intuitivo, e pensamento convergente, justificado e racional (Cooper & Press, 1995), “o processo de um *design thinker* assemelha-se a uma **troca rítmica entre fases de divergência e convergência**, onde cada iteração subsequente estará menos ampla e mais detalhada que as anteriores” (Brown, 2009, p. 68, tradução livre). Segundo o *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*, os significados do conceito de **divergência**, remetem para um “desvio que vai sempre em aumento” ou uma “discordância, desacordo, dissentimento”. Por sua vez, atribuem-se ao conceito de **convergência**, a “disposição de linhas, raios luminosos ou eléctricos que se dirigem para o mesmo ponto” ou ainda a “tendência de várias coisas para se fixarem num ponto ou se identificarem”. Como os próprios significados indiciam, na fase do pensamento divergente, novas opções emergem, “sempre em aumento” e muitas vezes em “discordância”, enquanto que na fase do pensamento convergente acontece exactamente o inverso: é tempo de eliminar opções e fazer escolhas, fixando-

se os pontos de interesse (Brown, 2009). O exercício de *brainstorming* é exemplo de um pensamento divergente, sendo “ironicamente, uma forma estruturada de quebrar a estrutura” (Brown, 2009, p. 78, tradução livre).

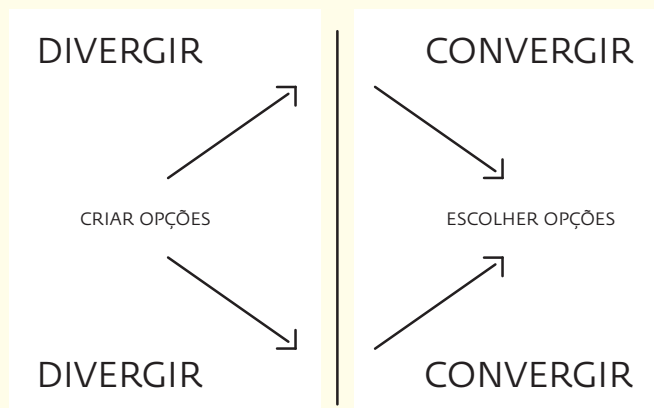


Figura 7: Pensamento divergente e pensamento convergente (Brown, 2009, p. 67)

Defensor máximo do *design thinking*, Brown descreve-o não como “arte, nem ciência ou religião” (Brown, 2009, p. 85, tradução livre), mas sim como uma forma de estar na vida, privilegiando a capacidade de um pensamento integrado. E é esse **pensamento integrado** que permitirá alargar o campo de problemáticas inerentes ao problema, resistir a uma convergência imediata, permeabilizar uma visualização não-linear e valorizar as relações multidireccionais como fonte de inspiração e não de contradição. Esta postura fará ainda mais sentido pela constatação de que actualmente, o “ponto de partida é saber o que quer o consumidor e depois aplicarmos a tecnologia para obter essas capacidades” (Wicks, s.d., in Laermer & Simmons, 2007, p. 89, tradução livre), uma vez que o **rumo de pensamento dos design thinkers funciona não em função do problema mas sim do projecto e, em última análise, do ser humano.**

Mauro Porcini, recentemente eleito *Chief Design Officer* na *PepsiCo*, releva que já conheceu muitos designers que não eram *design thinkers* e, por sua vez, também já conheceu muitos *design thinkers* que não eram designers (2009). Brown admite também, que embora se tenda a ver as pessoas como “pensadores ou actuantes, analisadores ou sintetizadores, artistas do hemisfério direito ou engenheiros do hemisfério esquerdo, somos todos pessoas inteiras, cujas características emergem quando colocadas em determinada situação” (2009, p. 228, tradução livre), sendo difícil de classificar um *design thinker* e tornando possível que as diferentes disciplinas e áreas de actuação dentro de uma organização possam falar a mesma linguagem e responder a um **pensamento estratégico comum**. No entanto, Porcini ressalva que ainda sendo possível um não-designer actuar como um clássico *design thinker*, é maior a probabilidade de encontrar um que tenha tido formação em design, e isto por duas razões: o *design thinker* estará mais naturalmente atraído para a profissão de designer, uma vez que “é uma das profissões mais sintéticas, dialécticas, elegantes e apaixonantes” (2009, p. 15, tradução livre), mas também porque, consequentemente, a **formação em design investe, consciente ou inconscientemente, no exercício do design thinking** – daí denominar-se *design thinking* e não *creative thinking* ou *pink thinking*.

Seguindo uma perspectiva mais heróica, Razegui (s.d., a partir de Brown, 2009) defende que é perante um período de crise, marcado pela desaceleração dos mercados, que as novas tipologias de necessidade emergem, uma vez que se trata de necessidades reais e não resultado de respostas oscilantes a uma mesma necessidade. Perante tal afirmação, resta concluir que o *design thinking* poderá ser uma boa aposta, quando adoptado por uma organização face a uma recessão.

3.5. As interacções do design

Aquando da definição do design enquanto resultado, abordávamos a vasta amplitude de ramificações abrangidas pelo design. Constituindo conjuntos diferentes de incidência – o design de identidade corporativa, o design de produtos e/ou serviços e o design de ambientes –, **o design envolve uma família de profissões todas elas cruciais para o objectivo máximo de integração holística**. À luz de Almendra (2010) e citando também Borja de Mozota (2003) podemos sustentar que as interacções do design em contexto empresarial se revelam em três níveis, coincidentes com três níveis de tomada de decisão: o nível de gestão **operacional**, o **funcional** e o **estratégico**. O primeiro nível, de gestão operacional, explora a acção do design, tratando-o como uma competência económica e que interage com os departamentos de **produção e marketing e vendas**. O segundo nível, de gestão funcional, diz respeito às funções de design, tratando-o como uma competência de gestão e que interage com os departamentos de **R&D (Research & Development)**, de **recursos humanos** e com o departamento de **finanças**. Finalmente, o terceiro nível, de gestão estratégica, estimula a visão de design, qualificando-o como competência nuclear e interagindo com o departamento estratégico – gestão de topo –, debruça-se na criação de valor cultural dentro da organização.

Percorreremos cada um destes níveis mantendo presente que nenhuma destas interacções se limita quer em tempo, quer em espaço. Se teoricamente é possível delinear uma cadeia de eventos, na prática – e graças às incontroláveis oscilações dos mercados e das tecnologias – a interacção do design com outras disciplinas é constante e intermitente. Resumindo, com a integração da sistematicidade de Cooper & Press (1995), o ponto de partida nesta análise das diferentes interacções será então: o (1) **departamento de produção**, seguido do (2) **departamento de marketing e vendas**; o (3) **departamento de R&D** (tocando a Arquitectura e a Engenharia), o (4) **departamento de recursos humanos** e o (5) **departamento financeiro** e, por último, o (6) **departamento estratégico**, onde a integração do design avança mais lentamente.

Interacções ao nível operacional

Departamento de produção

Contrariamente ao que se possa pensar, o departamento de produção pode limitar significativamente o rumo de um projecto de design. Comummente associado à fase final de um projecto, é responsável por transferir o conceito de design desde o desenho à realidade (Cooper & Press, 1995) e tudo isso dependerá de um muito bem estruturado **memo de produção**. Aí, seja para que área de intervenção for, terão de estar descritas **todas as características do projecto**, que se distinguem em factores como: (1) material; (2)

fornecedores; (3) métodos de produção e maquinarias; (4) componentes; (5) materiais em stock; (6) prazos; (7) montagens; (8) controlo de qualidade; (9) distribuição e, finalmente (10) armazenamento (Cooper & Press, 1995). Se os designers estiverem conscientes de como o projecto será produzido, onde e por quem, melhor será o resultado de design.

Departamento de marketing e vendas

Segundo Cooper e Press (1995), o **design tem uma ligação directa a cada uma das variáveis controláveis do marketing**, sendo que a oferta (*marketing mix*) se ocupa do conjunto das medidas adoptadas pelos gestores de marketing para posicionar um produto no mercado.

Os limites das suas variáveis de aplicação têm sido alvo de alguma turbulência. Havendo quem ainda defenda os 4 P's do marketing (resultado da terminologia anglo-saxónica), como sendo o produto (*product*), o preço (*price*), a comunicação (*promotion*) e a distribuição (*placement*), outros há que, mediante o crescimento no sector dos serviços e impacto das novas tecnologias de informação e de comunicação, acrescentam mais três variáveis, sendo elas as pessoas (*people*), o processo (*process*) e a evidência física (*physical evidence*) (Pinto et al., 2009). Reclamando a reforma dos 4 P's, equiparando a sua frescura à Pedra de Roseta do Antigo Egipto e advogando a sua impraticabilidade no mundo actual, Bob Lauterborn (1990), professor de Publicidade na *University of North Carolina's School of Journalism*, propõe uma nova fórmula: Lauterborn's 4 C's. Substituindo produto (*product*) por **consumidor**, privilegiando a individualização, preço (*price*) por **custo**, clarificando que o preço é irrelevante quando a satisfação é absoluta, comunicação (*promotion*) por **comunicação** (passe a redundância), valorizando o diálogo, e distribuição (*placement*) por **conveniência**, edificando a presente ubiquidade tecnológica.

As variáveis de aplicação do marketing, independentemente da sua definição e limitação, encontram no **briefing** o ponto de contacto com o universo do design (Cooper & Press, 1995). Aí, o design deverá actuar quer no **produto/serviço**, acrescentando valor emocional tanto nas características tangíveis como nas intangíveis (Manzini, 1995, a partir de Cooper & Press, 2009); quer no **preço**, seja pela optimização dos materiais, energia, manufactura ou manutenção, seja pela transformação em valor de uso; quer na **comunicação**, onde o design de identidade corporativa e o consequente branding terão um papel predominante ou finalmente, na sua **distribuição** ou acessibilidade, onde o contributo do design será visível ao nível da embalagem e respectivo armazenamento (Cooper & Press, 1995).

Os estereótipos do *marketer* e do designer são verdadeiros: enquanto que o primeiro se foca nas necessidades adoptadas pelos consumidores, o segundo por muitas vezes coloca essas preocupações à margem para poder dar lugar à inovação (Beverland & Farrelly, 2011). O interessante é que nenhuma destas abordagens está errada, sendo que o objectivo do *marketer* é o da previsão das tendências dos consumidores, no sentido de identificar quais as que conduzirão a uma estratégia e que farão a diferença entre lucro e prejuízo. A par e passo, se os designers se tornarem “suficientemente conhecedores nesta matéria e suficientemente preparados para conduzir um diálogo efectivo entre gestores e tecnólogos” clarificar-se-á a noção de que “a profissão de design encara o progresso como o seu negócio” (Archer, 1969, a partir de Cooper & Junginger, 2011, p. 6, tradução livre).

Interacções ao nível funcional

Departamento de R&D

Com o objectivo primordial de inovação e desenvolvimento de novos produtos (*NPD*), o design alia-se à indústria, interagindo com a engenharia e a arquitectura e contribuindo na coordenação de pessoas, materiais e processos (Cooper & Press, 1995). A engenharia, tal como a arquitectura, constrói processos de expansão de conhecimento com base em conquistas efectuadas no passado, podendo usá-las como premissas, adaptá-las ou procurando renová-las, sendo certo que se tratarão sempre de um recurso a repetir no futuro: “a tradição da engenharia é inseparável da ideia de invenção, melhoria e inovação” (Le Masson, Weil & Hatchuel, 2010, p. 55, tradução livre). Aqui o design surge como matéria útil na abordagem (1) à exploração do conhecimento existente; (2) à modelação de objectos, contribuindo na definição das propriedades do objecto a ser desenhado; (3) à extensão do conhecimento, nomeadamente através da utilização do processo científico e na (4) aceitação de uma expansão inovadora das proposições originais (Le Masson, Weil & Hatchuel, 2010). É a esta interacção que se refere Henry Dreyfuss, reconhecido designer industrial americano, quando este afirma que “**a diplomacia deveria ser a palavra de ordem do designer**” (Bruce & Jevnaker, 1998, p. 209, tradução livre), assegurando que o verdadeiro designer se revelará na sua integração com todos os departamentos da organização e valorizando o projecto de design como um trabalho de equipa. Admitindo que cada projecto envolve sempre um processo de mudança ou metamorfose, onde explorações passadas alimentam explorações futuras, será a **abordagem com base de design que “ajudará a destacar os aspectos embrionários da actividade”** (Le Masson, Weil & Hatchuel, 2010, p. 57, tradução livre), cooperando de forma inovadora no desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, valores e competências.

Departamento de recursos humanos

Quando anteriormente se descreveram as funções da gestão, nomeadamente a organização, citou-se Pinto et al. (2009) declarando que o repositório de conhecimento de uma organização, embora presente nos sistemas de informação está, em grande escala, distribuída nas cabeças dos seus colaboradores. Se o objectivo primordial do gestor de recursos humanos é a **maximização do desempenho dos colaboradores** (Cooper & Press, 1995), este deverá ser astuto em **preservá-los, reconhecê-los e estimula-los**. Contribuindo para o reconhecimento de design na organização, o gestor de recursos humanos deverá também: (1) desenvolver capacidades, conhecimento e uma correcta percepção do design; (2) incluir o design nas equipas de projecto numa fase embrionária, motivando e construindo equipas que trabalharão de uma forma mais eficiente pela remoção de barreiras funcionais; (3) utilizar o design em comunicações corporativas, facilitando a incorporação do valor do design a diversos níveis e por último, (4) desenhar uma estrutura organizacional que incentive a integração do design a nível estratégico, potenciando a inovação e a criatividade (Cooper & Press, 1995).

Departamento financeiro

O investimento em design por parte do departamento financeiro é algo mais comumente visível na fase de produção de um projecto, uma vez que abrange o meio ambiente transaccional de uma organização. Talvez por isso o valor do design a outros níveis seja tratado com alguma relutância e distância. Ainda assim, Bruce e Bessant (2002) defendem que **o investimento em design é de baixo risco e gera retornos substanciais**.

Acrescentam:

pesquisas têm demonstrado que o investimento em design tem um impacto positivo sobre os números de venda, rentabilidade e exportações. Da mesma forma significativa é a maneira como o investimento em design pode afectar a reputação e movimentar uma mudança no consumidor e no valor accionista. O *Apple iMac* é um excelente exemplo. (Bruce & Bessant, 2002, p. 14, tradução livre).

A interacção da função financeira com a actividade e função de design acontece em seis frentes: (1) no planeamento de projecto, produto ou marketing; (2) na previsão de vendas e aumento de lucro; (3) no planeamento de recursos e alocação; (4) na monitorização de custo do projecto; (5) na autorização do projecto e respectivas despesas e, finalmente, (6) na avaliação geral do projecto (Cooper & Press, 1995). O pedido de financiamento é também uma tarefa que deverá unir esforços quer do designer quer do gestor; se ambos estiverem conscientes dos limites de custo, desde o planeamento até à avaliação, melhor será o retorno.

Interações ao nível estratégico

Departamento estratégico (gestão-de-topo)

Tendo analisado as interacções do design em contexto empresarial, atravessando os diferentes níveis – coincidentes com os níveis de tomada de decisão – eis o nível mais elevado, correspondendo à gestão estratégica da organização. Aqui deverá ser estimulada a capacidade do design em unir e transformar a visão da empresa (Borja de Mozota, 2003), catapultando-a para intervenções futuras, nomeadamente novas oportunidades de negócio e, por conseguinte, permeabilizando-a à mudança (Borja de Mozota, 2006b). Enquanto elemento estratégico de competência nuclear, o design gera diferenciação e inovação, contribuindo como vantagem competitiva no mercado (Bruce & Bessant, 2002). “Aqueles que mudaram o universo nunca o fizeram pela troca de oficiais, mas sempre por pessoas inspiradoras” (Napoleão Bonaparte, a partir de Von Stamm, 2003, p. 381, tradução livre). **Aliada à estratégia está a capacidade de liderança.** Uma liderança empenhada e solidária será o factor-chave para que a devida importância e sentido de urgência seja dado a acções de compromisso que envolvam todos os colaboradores (Von Stamm, 2003). Dessa consciencialização nasce também o sentido de responsabilidade ecológica e social, inerentes à disciplina de design. Victor Papanek (1998), *educador* de design, é da opinião que a categoria denominada *design sustentável* nem sequer deveria existir. Tal funcionaria como premissa, sendo que os designers trabalhariam à luz da humildade, combinando estrategicamente as características climáticas e o uso ecológico de materiais com processos intuitivos subjectivos intrínsecos a factores culturais e bio-regionais. Equiparando a responsabilidade ecológica à responsabilidade social, Papanek acrescenta que **“usar menos deveria ser a nossa máxima primordial”** (1998, p. 50), trabalhando para o desenvolvimento de produtos com maior durabilidade que incentivem o consumo justificado e incluam a possibilidade de reciclagem ou reutilização. Sob a esfera do design, **a sustentabilidade revelar-se-á como uma oportunidade de desenvolvimento de novas tecnologias e de uma nova estética** (Bruce & Bessant, 2002). Numa perspectiva mais recente, Jani e Sawhney comparam a orquestração das interacções do design às de uma família: é a **“relação evolutiva entre os pais (designers/gestores) e as crianças (clientes/consumidores), que acabará por ditar a forma como os designers e gestores precisam colaborar uns com os outros**, bem como moldar as relações com outros intervenientes no processo de co-criação” (Jani & Sawhney, 2012, p. 49, tradução livre).

*There's always been Ethel:
"Jacob, wake up!
You've got to tidy your room now."
And then Mr Lewis:
"Isn't it time that he was out on his own?"*

I Know What I Like (In Your Wardrobe)

*Ethel sempre existiu:
"Jacob, acorda!
Tens de arrumar agora o teu quarto."
E depois o senhor Lewis:
"Já não é altura de ele viver por conta própria?"*



GERIR O DESIGN

1. Perspectiva evolutiva da gestão do design

Segundo Cooper e Junginger (2011), o **discurso da gestão do design pode ser organizado em torno de três paradigmas**: o primeiro paradigma diz respeito aos conceitos e idéias da prática do design, envolvendo questões relacionadas com o *como* e o *porquê* do design enquanto disciplina; o segundo paradigma refere-se à metodologia da gestão do design, centrando-se nas características de um gestor e na amplitude do raio de intervenção da gestão e, por último, o terceiro paradigma que, numa perspectiva do design enquanto disciplina global e multidisciplinar, reúne princípios e práticas, conceitos e métodos de design, a ser encarados como propósito humano. A discussão é maioritariamente a de uma luta entre os dois primeiros paradigmas: o design e a gestão. Seria irresponsável traçar uma perspectiva evolutiva da gestão do design sem ter em atenção a contextualização histórica que lhe precede. Primeiro, porque o termo *design management* só surge em 1965 numa comunicação da *Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (RSA)*. Segundo, porque a natureza da disciplina não reside apenas no limite da terminologia ora de gestão ora de design e tanto uma como outra são, por si só, disciplinas com a sua respectiva evolução. E terceiro, a gestão do design, à luz do *design thinking*, vai muito mais além do que a mera interação entre a gestão e o design: é toda uma metodologia estratégica, tática e operacional de criação de soluções.

Nesta análise – que não pretende ser exaustiva –, privilegiou-se informação relativa a **indivíduos, movimentos, publicações, organizações, conferências e prémios** mas também a **instituições de ensino** e respectivos **programas**, quer ao nível internacional como ao nível nacional. De forma a facilitar a consulta, optamos por enumerar os acontecimentos de maior relevância desde 1750, data da Revolução Industrial e, segundo Borja de Mozota (2003), o acontecimento que marca a ‘pré-história’ do design, até ao primeiro semestre de 2012.

1.



1750

Tanto a gestão como o design são potenciados pela Revolução Industrial, quer no sentido da optimização do funcionamento das organizações, quer na adaptação dos objectos às máquinas de produção.

1833

Isambard Kingdom Brunel é nomeado como engenheiro-chefe da *Great Western Railway*, o que contribui para a sua distinção enquanto um dos líderes mundiais no ramo da engenharia (Best, 2006). Segundo Brown, na conferência *From design to design thinking*, realizada a 8 de Abril de 2010, na *University of Michigan (Michigan, U.S.A.)*, Brunel foi o primeiro a utilizar o *design thinking* para resolver problemas e criar inovações que mudariam o mundo.

1850 – 1900

Dois grandes movimentos começam a tornar-se claros: um a favor da Revolução Industrial, envolvendo personalidades como Carnegie, Rockefeller, J.P. Morgan e Ford, por ser sinónimo de progresso e reconhecendo o potencial de crescimento providenciado pela produção em massa (Vogel, 2009); e outro contra a Revolução Industrial envolvendo personalidades como John Ruskin, William Morris, Charles Rennie Mackintosh e Frank Lloyd Wright, por ser responsável por “desumanizar o trabalho e pela falta de sensibilidade artesanal” (Vogel, 2009, p. 18, tradução livre).


“A industrialização transformou clientes e produtores em participantes anónimos num mercado aberto” (Erlhoff & Marshall, 2008, p. 31, tradução livre).

1861

Surge o movimento *Arts & Crafts*, na defesa da expressão ornamental (Borja de Mozota, 2003) e aplicação da arte no desenho dos objectos do quotidiano.

1890 – 1905

Surge o movimento Arte Nova, com características semelhantes ao movimento *Arts & Crafts* na criação de uma visão entre os diferentes artesãos – Lalique, Guimard ou Gallé (Borja de Mozota, 2003).

2.  CIFIAL

▼ 1904

É fundada a *CIF – Centro Industrial de Ferragens, Lda.*, mais tarde *Cifial*, empresa de soluções completas de banho e soluções integradas de portas, em Paços de Brandão. **Em 2008 vence o prémio DME, na categoria *medium companies*.**

3.



▼ 1907

É fundada a *Deutscher Werkbund*, com o objectivo de desenvolver uma ‘nova estética’ para as máquinas (Lorenz, 1991).

Como precursor do movimento moderno (Julier, 2010), Peter Behrens, consultor de design para a *AEG*, é reconhecido como o primeiro designer industrial (Best, 2006), primeiro a formar uma aliança entre a tecnologia e o artesanato (Vogel, 2009) e, acima de tudo, foi o primeiro exemplo de uma abordagem holística à identidade corporativa (Von Stamm, 2003).

1915

É fundada a *Design and Industries Association*, a favor da promoção e encorajamento do bom design (Best, 2006).

4.



▼ 1919

É fundada a *Bauhaus (Staatliches Bauhaus)*, discípula da *Deutscher Werkbund* e dirigida por Walter Gropius e Mies van der Rohe (que tinham trabalhado no gabinete de Behrens), sendo tida como uma premissa da arte funcional (Borja de Mozota, 2003) e potenciadora do “casamento entre o design e a máquina” (Gropius, s.d., in Von Stamm, 2003, p. 395, tradução livre).

“Inicialmente, a natureza elitista da doutrina da *Bauhaus* desencorajou as atenções de industriais intransigentes. Apenas alguns intelectuais se encontravam à frente dos destinos de grandes empresas e se deram ao trabalho de transformar as teorias em utilização prática” (Lorenz, 1991, p. 12, tradução livre).

Circa 1933

Movimentação dos imigrantes da *Bauhaus* para a América por consequência da II Guerra Mundial: na arquitectura, Sullivan, Wright e Corbusier e na arte, Picasso, Mondrian, Braque, Kandinsky, Klee e Moholy-Nagy (Vogel, 2009).

1939

É fundada a *School of Design* em *Chicago (U.S.A.)* por László Moholy-Nagy, mais tarde designada por *Institute of Design* (Best, 2006).

1940-54

“Os principais designers industriais eram consultores de organizações industriais na concepção de produtos, trabalhavam como *freelancers* para grandes empresas e provinham de diferentes formações: gráfico para Walter Darwin Teague, decoração para Raymond Loewy” (Borja de Mozota, 2003, p. 25, tradução livre).

“Cada discípulo da *Bauhaus* trouxe da Alemanha uma variação do argumento principal de Behrens que mais tarde deu continuidade nos U.S.A., continuando a luta na integração da arte, ciência e produção em massa no seu trabalho e ensino” (Vogel, 2009, p. 21, tradução livre).

5.



1944

É fundado o *Council of Industrial Design (CID)* – mais tarde designado por *UK's Design Council* –, com o objectivo de melhorar o design de produto da indústria britânica e promover a economia de design em conjugação com a economia de materiais (Best, 2006).

1945

O design torna-se uma profissão de direito (Best, 2006).

6.



1946

É “fundada” a *CaetanoBus* – indissociável da história do *Grupo Salvador Caetano* –, empresa de autocarros e carroçarias para autocarros, em Vila Nova de Gaia. **Em 2011 é-lhe atribuída uma menção honrosa do prémio DME, na categoria large companies.**

7.



1949

Raymond Loewy figura na capa da revista *TIME* a 31 de Outubro de 1949, tendo sido o único designer industrial agraciado de tal forma. Como consultor de design em organizações industriais, Loewy é reconhecido como sendo o único capaz de incorporar estratégia empresarial com design (Vogel, 2009).

As agências da altura não questionavam a estrutura do artefacto, limitando o seu trabalho à aplicação de diferenças que respondessem à moda e ao estilo da época, o que fez com que fossem referidas como *redesign* ou *styling*. “A publicidade e o apelo do faz-de-conta teatral (‘a criação de sonhos’, na linguagem da publicidade industrial) foram os estímulos principais que estiveram por detrás da criação do design industrial na América” (Lorenz, 1991, p. 16, tradução livre).

8.



O *Royal College of Art (RCA)* reorganiza-se no sentido de providenciar métodos avançados de ensino e conduzir a investigação sobre as artes plásticas e os princípios da arte e design em relação a processos industriais e comerciais (Best, 2006).

1951

É organizada a *International Design Conference* em Aspen (Colorado, U.S.A.), por Walter Paepcke, cujo primeiro tema “*Design as a function of Management*” tinha como objectivo a aproximação do design e do mundo empresarial (Best, 2006). É considerada a primeira tentativa de explicitamente organizar os esforços individuais de uma e de outra área, direccionando-os para uma infra-estrutura propícia a ambas (Cooper & Junginger, 2011).

1955

9.



Henry Dreyfuss, consultor de design para a *General Electric*, *AT&T* e *Polaroid*, publica *Designing for the people* (Best, 2006).

Henry Dreyfuss “acreditava que o processo de design era tão lógico, tão inerentemente sensível, que ninguém minimamente racional consideraria o desenvolvimento de um produto, grande ou pequeno, sem os serviços de um designer industrial” (Bruce & Jevnaker, 1998, p. 212, tradução livre). Dreyfuss representa uma contribuição significativa no campo da antropometria e ergonomia, tendo sido o primeiro a abordar o *human-centered design* (Vogel, 2009). Acreditava que a diplomacia deveria ser a palavra de ordem do designer e que o verdadeiro teste residia na capacidade do design em integrar-se em todos os departamentos da organização (Bruce & Jevnaker, 1998).

10./11.



Dieter Rams inicia a sua colaboração com a *Braun*.

1956

12./13.



Eliot Noyes inicia a sua colaboração com a *IBM*.

1957

14.



É fundado o *International Council of Societies of Industrial Design (ICSID)*, uma organização sem fins lucrativos, que protege e promove os interesses do design industrial. É reconhecida como voz unificada de mais de 50 nações, onde a expressão dos seus membros é possibilitada sobre uma plataforma internacional (ICSID, 2011).

15./16.



▼ 1958

Ettore Sottsass inicia a sua colaboração com a *Olivetti* como consultor de design, contratado com o objectivo de encorajar a liberdade atribuída ao *design thinking* (Best, 2006).

17.



▼ 1964

A *RSA* introduz o termo *design management* enquanto conceito e descreve-o como discreta actividade de design (Cooper & Junginger, 2011).

18.



▼ 1966

A *RSA* organiza os primeiros *Design Management Awards* (Cooper & Press, 2009).

Michael Farr publica *Design management*, primeiro livro sobre gestão do design.

19.



▼ 1970

É criada a *Licenciatura em Design de Comunicação* na *Escola Superior de Belas Artes do Porto* (agora *Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto*).

20.



▼ 1972

O *Council of Industrial Design (CID)* passa a designar-se por *Design Council* (Best, 2006).

A *Royal College of Art (RCA)* cria um departamento de pesquisa científica em design (Best, 2006).

21.



▼ 1975

É fundado o *Design Management Institute (DMI)*, por William (Bill) Hannon Jr. no *Massachusetts College of Art*, em *Boston, U.S.A.* (Best, 2006). Bill Hannon, tendo como modelos corporativos organizações como a *IBM*, *Herman Miller* ou a *Olivetti*, acreditava que “o design era um elemento crucial no tecido da organização” (Tobin, 2010, p. 2, tradução livre), o que potenciou a sua intervenção profissional como gestor de design.

O *DMI* é uma organização não governamental que procura aumentar a valorização do design enquanto parte essencial da estratégia de uma organização. Reconhecida como a autoridade internacional em gestão do design, o *DMI* tem como objectivos: (1) patrocinar, realizar e promover a investigação; (2) recolher,

22.



23.



1976

organizar e tornar acessível um campo de estudo sobre gestão do design; (3) educar e fomentar a interacção entre gestores de design, executivos e gestores organizacionais, educadores e formadores de políticas públicas; (4) ser um defensor público da importância económica, cultural e social do design; e (5) ajudar os gestores de design a tornarem-se líderes. É responsável por 98 conferências internacionais, 27 seminários e 950 artigos, todos relacionados com a gestão do design (DMI, 2011).

1ª Conferência realizada pelo *DMI: Design Management Conference*.

Peter Gorb inicia o ensino de design a gestores na *London Business School (London, U.K.)* (Rochacka, 2010).

Alan Topalian, acreditando que “todas as organizações – sem excepção – utilizam design; nenhum produto, serviço ou processo pode ser apresentado sem design” (Topalian, s.d., in Tether, 2005, p. 3, tradução livre), inicia um programa formal de pesquisa sobre gestão do design, promovendo a interacção entre executivos e designers. Incentivando a análise da liderança em design e respectiva responsabilidade ao nível da gestão estratégica, esta pesquisa permitiu uma melhor descrição do que constitui uma abordagem corporativa do design (Tether, 2005). Topalian (1986, in Borja de Mozota, 2003) distingue entre a gestão do design a curto-prazo, que envolve a gestão de um projecto de design, e a gestão do design a longo-prazo, ou a gestão do “design global”.

24.



Victor Papanek publica *Design for the real world*, incentivando os designers a reconhecer o potencial do *design thinking* relativamente à responsabilidade social e ambiental (Vogel, 2009).

25.



É criada a *Associação Portuguesa de Designers*, uma associação profissional, de âmbito nacional, sem fins lucrativos, tendo como principal objectivo representar os designers seus associados, promovendo níveis de competência e integridade profissional (APD, 2011).

1977

Peter Lawrence assume a direcção do *DMI* (Tobin, 2010).

26.



É fundada a *Revigrés*, empresa de produção de revestimentos e pavimentos cerâmicos, em Águeda. Em 2010 é-lhe atribuída uma menção honrosa do prémio *DME*, na categoria *large companies*.

1979

Peter Gorb publica *Design and its use by managers* (Best, 2006).

1981

27.



A *Society of Industrial Artists and Designers (SIAD)* reúne um grupo de gestão do design (Cooper & Press, 2009).

Bruno Munari publica *Da cosa nasce cosa*.

28.



É fundada a *Norema Portuguesa*, mais tarde **TemaHome**, empresa de mobiliário contemporâneo, em Tomar. Em 2009 vence o prémio DME, na categoria *medium companies*.

1982

29.



Um computador figura na capa da revista *TIME* como *Man of the Year* (Best, 2006).

É criada a *Design Management Unit* na *London Business School* (London, U.K.) (Best, 2006).

1984

30.



O computador pessoal *Apple* é lançado, centrando o design no utilizador e não na tecnologia. Os anúncios de Ridley Scott enfatizam a libertação, individualidade e liberdade (Best, 2006).

31.



É organizada a *TED Conference*, por Richard Saul Wurman, a partir da observação da poderosa convergência entre tecnologia, entretenimento e design. A primeira conferência *TED* incluía demos dos recém-lançados computador *Macintosh* e o *Sony Compact Disc*. A *TED* é uma pequena organização sem fins lucrativos dedicada ao *Ideas Worth Spreading*. Com duas conferências anuais – a *TED Conference* em Long Beach e Palm Springs a cada primavera, e a *TEDGlobal Conference* em Edimburgo a cada verão – a *TED* inclui também o premiado site relativo às *TEDTalks*, o *Open Translation Project* e o *Open TV Project*, a inspiração dos *TED Fellows* e os programas *TEDx*, e o *TED Prize*, galardoado anualmente (TED, 2011).

1985

Earl Powell assume a direcção do DMI (Tobin, 2010).

32.



É fundado o *CPD – Centro Português de Design*, em Lisboa, com o objectivo de “levar o design, através das melhores práticas, aos agentes económicos, culturais e sociais, a todos os que, produzindo ou consumindo, justificam a existência da disciplina” (CPD, 2011).

33.



▼ 1986

É fundada a *Design Business Association (DBA)* (Best, 2006).

34.



É fundada a *Moliporex*, mais tarde *Grupo Vangest* e do qual faz parte a *Grandesign*, empresa de soluções integradas de desenvolvimento de produto, na Marinha Grande. Em 2008 é-lhe atribuída uma menção honrosa do prémio *DME*, na categoria *medium companies*.

35.



▼ 1988

É fundada a *Larus*, empresa de artigos para construção e equipamentos, designadamente mobiliário urbano, em Albergaria-a-Velha. Em 2007 é-lhe atribuída uma menção honrosa do prémio *DME*, na categoria *small companies*. Em 2010 vence o prémio, na mesma categoria.

1989

É criado o *TRIAD Design Project*, pelo *DMI* e a *Harvard Business School (Boston, U.S.A.)*, sendo o primeiro projecto de pesquisa internacional sobre a gestão do design (*DMI*, 2011).

36.



O *DMI* inicia a publicação da *Design Management Journal* (*DMI*, 2011). Após constatar alguma dificuldade em manter a qualidade das contribuições das primeiras edições, o *DMI* retoma, em 2000, a publicação da *Design Management Journal* a par da *Design Management Review*. São tidas como recursos primordiais sobre gestão do design para gestores de design, profissionais da área e um pequeno círculo de académicos, sendo a primeira uma referência enquanto jornal académico de desenvolvimento de teorias na matéria tendo a segunda nascido para reter uma abordagem mais prática. (Cooper & Junginger, 2011).

37.



É criada a *Licenciatura em Design* na *Escola Superior de Artes e Design*, em Matosinhos.

1990

Mark Oakley publica *Design management: a handbook of issues and methods*, que marca a passagem de textos escritos por gestores e designers – ensinando o valor do design aos gestores e o valor da gestão aos designers – para artigos que procuram desenvolver algumas teorias sobre o que é a gestão do design, abordando temas e métodos da gestão do design numa perspectiva empresarial (Cooper & Junginger, 2011).

38.



Peter Gorb coordena a publicação de *Design management: Papers from the London Business School*.

39.



É criada a *Licenciatura em Design Gráfico e Multimédia*, na *Escola Superior de Arte e Design* do *Instituto Politécnico de Leiria*. Existem também as *Licenciaturas em Design Industrial, Cerâmica e Vidro e Ambientes*.

1991

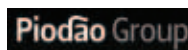
40.



É fundada a *IDEO*, uma empresa de inovação e design que utiliza uma abordagem centrada no utilizador para ajudar organizações nos mais variados sectores a evoluir e inovar em três sentidos: (1) identificar novas formas de servir e apoiar as pessoas fazendo despertar as suas necessidades, comportamentos e desejos latentes; (2) visualizar novos rumos para as empresas e marcas e desenhar propostas - produtos, serviços, espaços, meios de comunicação e software - que dêem vida a uma estratégia de inovação, e (3) acompanhar a mudança na cultura das organizações e construir os recursos necessários para sustentar a inovação (IDEO, 2011).

1992

41.



É fundada a *Piodão*, empresa de tapetes tufados, em Arganil. Em 2011 é-lhe atribuída uma menção honrosa do prémio *DME*, na categoria *small companies*.

42.



É criada a *Licenciatura em Design* na *Universidade Técnica de Lisboa*, originalmente designada *Arquitectura do Design*. Existe também uma pós-graduação em associação com o *ISEG* denominada *Gestão do Design e da Inovação* estruturada ao redor da gestão do design.

1995

43.



Rachel Cooper e Mike Press publicam *The design agenda: A guide to successful design management*.

É criada a *Licenciatura em Design* na *Escola Superior Gallaecia*, em Vila Nova de Cerveira.

44.



É criada a *Licenciatura em Design de Comunicação* no *Instituto Politécnico de Portalegre*. Existe também a *Licenciatura em Design e Animação Multimédia*.

45.



1996

É criada a *Licenciatura em Artes, Comunicação e Design Paisagístico*

46.



(agora *Design do Produto*) no Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Em 2007, surge a *Licenciatura em Design de Ambientes*.

1997

O DMI aumenta a sua presença internacional, organizando a *European International Conference on Design Management* e criando um programa de desenvolvimento profissional para a gestão do design (Best, 2006).

47.



É fundada a **Almadesign**, empresa de serviços de projecto e consultoria para todas as fases do processo de design, em Paço de Arcos. Em 2009 é-lhe atribuída uma menção honrosa do prémio DME, na categoria *micro companies*.

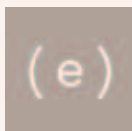
O CPD publica o *Manual de gestão do design*, primeira (e até 2010, única) publicação sobre gestão do design traduzida para português do original basco *Manual de gestión de diseño – Diseinu kudeaketarako eskuliburua* editado em 1995 pelo DZ Centro de Diseño.

1998

É publicado o artigo *18 Views on the definition of design management* pelo *Design Management Journal*, uma das milestones da literatura de gestão do design.

É criada a *experimentadesign* em Lisboa, uma associação cultural sem fins lucrativos, fruto de uma iniciativa da sociedade civil. É, acima de tudo, uma unidade de produção de conhecimento e de realidade e um pólo difusor de conteúdos nas áreas do design, arquitectura e cultura de projecto (EXD, 2011).

48.



1999

É criada a *Licenciatura em Design de Comunicação e Produção Audiovisual* no Instituto Politécnico de Castelo Branco. Existem também as licenciaturas em *Design de Interiores e Equipamento e de Moda e Têxtil*.

49.



2000

A *Association of Registered Graphic Designers of Ontario*, no Canadá, organiza a primeira conferência *Design Thinkers* (na qual Peter Gorb participa em 2001) com o objectivo de impulsionar o desenvolvimento contínuo dos profissionais de design gráfico no sentido da formação de competências de liderança estratégica que optimizem o desempenho das organizações e estimulem a responsabilidade ética (RGD Ontario, 2011).

50.



É criada a *Licenciatura em Design e Tecnologia das Artes Gráficas* no *Instituto Politécnico de Tomar*, originalmente designada *Tecnologia das Artes Gráficas*.

51.



É criada a *Licenciatura em Design* no *Instituto Politécnico do Porto*.

2001

52.



João Branco publica o artigo *O “design management” em português*.

É criada a *Licenciatura em Design de Comunicação e Multimédia* na *Escola Superior Artística do Porto*, originalmente designada *Arte e Comunicação*.

53.



É criada a *Licenciatura em Design e Produção Gráfica* no *Instituto Superior de Educação e Ciências*, em Lisboa.

54.



É criado o programa *Design for Business*, desenvolvido e monitorizado pelo *Design Council* (Best, 2006).

2002

É organizado o *Design Leadership Forum* no Reino Unido (Best, 2006).

2003

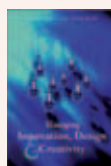
55.



Brigitte Borja de Mozota publica *Design management: Using design to build brand value and corporate innovation*.

Bettina von Stamm publica *Managing innovation, design & creativity*.

56.



É criada a *Associação Nacional de Designers*, tendo como objectivos: (1) a defesa do design e dos profissionais de design; (2) o reconhecimento e institucionalização da profissão e (3) a defesa e orientação dos profissionais de design, junto das instituições públicas ou privadas, no âmbito da legislação aplicável (AND, 2011).

57.



2004

Thomas Lockwood é convidado a integrar a equipa do *DMI* por Bill Hannon (Tobin, 2010).

58.



É fundada a *SimpleFormsDesign*, empresa de produtos de design, no Porto. Em 2007 é-lhe atribuída uma menção honrosa do prémio *DME*, na categoria *micro companies*.

▼ 2005

59.



John Tobin assume a direcção do *DMI* (Best, 2006).

Sir George Cox, presidente do *Design Council*, publica *Cox review of creativity in business*, promovendo a multidisciplinaridade no ensino como motor de inovação (Schaber & Thomas, 2008).

60.



É criada a *Licenciatura em Design Industrial* no Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, em Barcelos. Existe também a *Licenciatura em Design Gráfico*.

61.



▲ 2006

Thomas Lockwood assume a direcção do *DMI* (DMI, 2011).

Kathryn Best publica *Design management: Managing design strategy, process and implementation*.

62.



É publicado o artigo *The four powers of design: a value model in design management* da autoria de Brigitte Borja de Mozota pela *Design Management Review*, uma das milestones da literatura de gestão do design.

63.



É criada a *Licenciatura em Design de Comunicação* no Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, em Portimão.

▼ 2007

64.



É fundado o *Design Management Europe (DME)* pela *European Community* para demonstrar e promover os benefícios que as pequenas e médias empresas poderão retirar das boas práticas de gestão do design. Tendo como público-alvo CEOs, directores e gestores, reflecte a crença que o design desempenha um papel crucial na gestão-de-topo como ferramenta estratégica e de inovação: (1) investigando sobre práticas presentes e futuras, (2) estabelecendo uma extensa rede de organizações e designers, e (3) organizando conferências e workshops. É também responsável pela criação dos *DME Awards*, prémios que reconhecem empresas bem-sucedidas na implementação do design (Brazier & Quintas Cruz, 2009).

É criado o *Design Management Program* pelo *Pratt Institute of Art and Design* em Nova Iorque. Este programa tem como objectivo estabelecer uma ponte entre o design e a gestão estratégica munindo as equipas criativas da linguagem, da teoria e das ferramentas necessárias para o sucesso empresarial. A abordagem tomada encoraja a integração da inteligência criativa do design com a inteligência analítica da gestão (McBride, 2007).

65.

De.:SID

A *European Commission – Enterprise and Industry* lança o prémio ADMIRE – *Award for Design Management Innovating and Reinforcing Enterprises* (EC, 2011). Desta iniciativa conjunta, e dois anos mais tarde, nasce o *Report DME Survey: The incorporation of design management in today's business practices*, orientado por Gert Kootstra, e que visa investigar em que medida as empresas europeias utilizam o design de forma consciente, sistemática e/ou estratégica. Tem como objectivos: (1) a descrição do estado actual da gestão do design no sector das PME europeias, (2) a identificação dos factores que dificultam a gestão eficaz de uma empresa de design, (3) o desenvolvimento de um modelo e de ferramentas que permitam a avaliação das competências de uma empresa ao nível da gestão do design e (4) a extensão dessas competências mediante a identificação de oportunidades de desenvolvimento no futuro e rumos de pesquisa (Best, 2011).


Por iniciativa conjunta da *Universidade de Aveiro* e da família de João Branco (antigo docente da *Universidade de Aveiro*), é lançado o *Prémio João Branco* que pretende contribuir para a promoção e desenvolvimento da investigação científica em qualquer domínio do design. É, por isso, seu objectivo **distinguir anualmente os autores de trabalhos de investigação que se evidenciem pelo seu carácter inovador na área** (UA, 2011).

É criado o De.:SID – sob a tutela da *Universidade Técnica de Lisboa* –, projecto português de investigação científica intitulado *Design como recurso estratégico empresarial: estudo dos impactos do design e desenvolvido*, sob coordenação de Luís Romão, Rita Almendra e por uma equipa multidisciplinar de 11 investigadores, composta por economistas, gestores, engenheiros e designers. Como objectivos centrais do projecto destacam-se o (1) desenvolvimento de um modelo de avaliação dos impactos do design no negócio das empresas da indústria transformadora e posterior implementação em base informática, a (2) identificação das relações causais entre design e impactos económicos, o (3) desenvolvimento de metodologias que promovam a adequação estratégica do design, o (4) aumento da compreensão, por parte de todos os agentes, das diversas estratégias do design e, finalmente, a (5) promoção e consolidação da inserção dos agentes nacionais, das universidades, das associações e das empresas nas redes de conhecimento a nível mundial (De.:SID, 2011).

66.



É criado o ID+, *Instituto de Investigação em Design, Media e Cultura*, a partir da convergência de competências da *Universidade do Porto* e da *Universidade de Aveiro* nas áreas que a sua própria designação contém e indicia. Tem por objectivo desenvolver e legitimar a dimensão científica do Design, e comprovar a efectiva mais-valia da inserção do Design nas múltiplas dimensões da actividade e do conhecimento humanos (ID+, 2011).

67.  É publicado o artigo *Design management: future forward* da autoria de Mary McBride pela *Design Management Review*, uma das milestones da literatura de gestão do design.

É criada a *Licenciatura em Design de Comunicação na Universidade do Algarve*.

2008

É criado o *MA Design: Management & Policy* pelo *Lancaster Institute for the Contemporary Arts (Lancaster, U.K.)*, cuja directora é Rachel Cooper (LICA, 2011).

“A gestão do design hoje é mais crítica do que nunca. Nós [LICA] preparamos os formandos para que sejam capazes de criar valor nos produtos e serviços, abordar questões críticas tais como a sustentabilidade e aplicar o *design thinking* na mudança da própria natureza das organizações” (LICA, 2011, Rachel Cooper, tradução livre).

2009

Tim Brown (presidente da *IDEO*) publica *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*.

David Hands publica *Vision and values in design management*.

É criada a *Pós-Graduação em Design Management* pela *ESAD - Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos*, coordenada por Pedro Figueiredo, tendo como objectivo “uma formação profissionalizante e especializada que pretende dotar os seus participantes de conhecimentos e competências para a gestão do design nos sectores empresariais e industriais. Contempla um curriculum que procura munir os futuros pós-graduados de métodos e ferramentas para a gestão integrada de projectos e equipas, privilegiando, por isso, a multidisciplinaridade de saberes e, sobretudo, uma visão holística e sistémica dos processos de design” (ESAD, 2009).

É criada posteriormente a *Pós-Graduação em Gestão da Criatividade e do Design para a Inovação Empresarial* pelo *IAD - Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing*, em Lisboa.

Jamie Oliver, *chef* inglês e personalidade mediática é galardoado com o *TED Prize*, estando a colaborar com a *IDEO* no desenvolvimento de uma estratégia para que o *Jamie Oliver's Food Revolution* (programa de televisão) contribua para que as crianças despertem para os benefícios da comida fresca e lhes

73.



permita tomar melhores decisões (IDEO, 2011). Esta interação prova a aplicação do *design thinking* a áreas tão inesperadas quanto a alimentação.

É criada a *Licenciatura em Design de Jogos Digitais* no Instituto Politécnico de Bragança.

74.



É criado o *Mestrado em Design* com o núcleo de especialização em *Cultura Visual e Gestão do Design* pela ESAD - Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos.

Kathryn Best publica *The fundamentals of design management*.



Xènia Viladàs publica *Managing design for profits*.

75.



2010

A Diverge Design S.A. publica a tradução para português do livro de 2006 de Kathryn Best designando-o por *Gestão de design* e adicionando três estudos de caso portugueses de boa aplicação da gestão do design – *TemaHome*, *Critical Software* and *Master Guardian*

76.



2011

Kathryn Best publica *What can design bring to strategy? Designing thinking as a tool for innovation and change*.



A Editora Bookman publica a tradução para português-do-brasil do livro de 2003 de Brigitte Borja de Mozota designando-o por *Gestão do design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*.

77.



Rachel Cooper, Sabine Junginger e Thomas Lockwood publicam *The handbook of design management*.

78.



2012

Margarida Fragoso publica *Design gráfico em Portugal. Formas e expressões da cultura visual do século XX*.

Bill Hannon, ao terminar, após 35 anos, o seu envolvimento com o *DMI*:

Nunca devemos esquecer as nossas raízes. É incrível ver até onde o design chegou desde então. A maior parte de nós não teve qualquer formação empresarial posterior à escola de design. Senti que precisávamos de ferramentas para lidar com uma cultura totalmente diferente. Estávamos a praticar *design thinking* todos estes anos mas não tínhamos uma designação para lhe atribuir (Hannon em Tobin, 2010, p. 5, tradução livre).

(...)

2. Definições e Contributos da gestão do design

Tal como a discussão aporética que caracteriza a definição de design, também a gestão do design despoleta algumas vicissitudes. Mais do que a elencação exaustiva dos diferentes contributos que a revisão da literatura nos permitiu identificar, optamos por cronologicamente privilegiar as percepções de seis figuras que se destacaram como pioneiros na afirmação da gestão do design em diferentes vertentes: **Michael Farr** na literatura (1966), **Peter Gorb** na educação (1976), **Rachel Cooper** na sua difusão, **Brigitte Borja de Mozota** na sua internacionalização, **Kathryn Best** como autora do livro mais vendido sobre a matéria e, por último, mas não menos importante, **João Branco** como pioneiro na divulgação da gestão do design em Portugal.

Como se verificará, cada um destes actores, mediante a sua própria experiência, intervém de forma inovadora num determinado contexto, daí que, de forma a traçar um percurso claro e sistematizado, se tenha optado por esclarecer o *background* profissional de cada um, a sua visão sobre a gestão do design e os seus principais contributos para a sistematização da disciplina. Seguidamente, procurar-se-á tecer um fio condutor comum a todas as figuras e potenciador de uma definição holística dos níveis de intervenção da gestão do design.



79. Michael Farr



80. Peter Gorb



81. Rachel Cooper



82. Borja de Mozota



83. Kathryn Best



84. João Branco



2.1. Michael Farr

Responsável pela empresa homónima de consultoria em gestão do design, a *Michael Farr (Design Integration) Ltd.*, sediada em Tottenham Court Road, Londres (Woodham, 1997), Michael Farr é o primeiro a traduzir a problemática da gestão do design para a literatura. Como referido anteriormente, o design só é reconhecido como profissão em 1945 (Best, 2006) e foi só no final dos anos cinquenta que o design industrial se revelou como prioridade na maioria das gestões empresariais (Lorenz, 1986). Daí que, mediante o contexto profissional do design em 1966, Farr, ainda que de forma embrionária, revele uma **perspectiva visionária porque reconheceu, a par da emergência do design, a necessidade da sua correcta gestão**, edificando “os alicerces da afirmação de uma cultura de gestão do design e o esboço de um perfil para a actividade” (Figueiredo, 2010, p. 10).

Justificando a necessidade de gestão do design ao surgimento de novos projectos, Farr (1966) argumenta que os designers devem focar a sua atenção na resolução de problemas de design, independentemente da sua eventual capacidade de gestão. Da mesma forma, qualquer outro colaborador – como executivos, directores de conta ou até directores gerais – será mais eficaz se se cingir ao cumprimento dos seus deveres. Farr pretende com esta clarificação evidenciar a participação concreta de cada um dos diferentes especialistas, **potenciando o gestor de design como um elemento integrador do design na organização cuja imparcialidade contribuirá para os serviços de coordenação da equipa**. Como tal, a função de um gestor de design passará pela **definição do problema de design e a adequação do designer ao problema**, fazendo o possível para que este responda **de forma atempada e dentro do orçamento acordado**. Mais detalhadamente, a sua função será a de

investigar, do ponto de vista do design, os requisitos para um novo produto; definir o tempo e o orçamento para o período de desenvolvimento do design; desenvolver e entregar o briefing ao designer (ou equipa de design) e outros especialistas que poderão contribuir para o design; estabelecer e operar numa rede de comunicações que se caracterize por ser clara e que englobe todas as partes envolvidas no desenvolvimento do novo produto; ser responsável pela coordenação do projecto até o protótipo alcançar a linha de produção e respectivo design da embalagem, acompanhando a matéria impressa até esta estar finalizada (Farr, 1966, p. 4, tradução livre).

Dando clara preferência à adequação da gestão do design a um contexto de design de produto, Farr aponta o dedo ao número infindável de “produtos mal concretizados presentes no mercado para não deixar

margem para dúvidas sobre como o bom design precisa de boa gestão” e insiste que são estes os exemplos que “perpetuam o desvario que defende que o design valoriza exclusivamente a aparência” (1966, p. 31, tradução livre). A verdade, continua, é que **a gestão do design se adapta a todos os tipos de empresas** (Farr, 1966) e é inclusivamente praticada por muitas, mas uma vez que, na sua opinião, não é obrigatória a ligação a um horário de expediente, surge a

tentação de permitir que a responsabilidade deslize de um departamento para outro até, em desespero, o director de gestão assumir o cargo. Só para depois descobrir que, durante uma etapa importante de um projecto, a gestão do design monopoliza todas as suas energias e não lhe sobra tempo para gerir a empresa. Assim, delega novamente as funções, contribuindo para o círculo vicioso (Farr, 1966, p. 73, tradução livre).

Já em 1966, Farr atenta sobre a complexidade dos requisitos para novos projectos de design, defendendo que a sua integração deveria ser estruturada de forma mais experiente e que “sempre que houver uma alteração a ser feita pelo design, haverá a necessidade de gestão” (1966, p. 160, tradução livre). Clarifica, porém, que **a gestão do design pode ser ensinada, mas não exclusivamente através de formação educativa, pois deverá ser construída sobre experiência profissional**, sendo que o papel do gestor de design “estará muito mais dependente de pessoas e personalidades do que de diagramas e gráficos: muito mais dependente da integração de atitudes humanas do que de minutas de planos e processos” (Farr, 1966, p. 101, tradução livre). Na escolha de um gestor de design, **sendo a única pessoa com total conhecimento do design efectuado durante a sequência de acontecimentos que se estende desde o planeamento de projecto até ao ponto-de-venda** (Farr, 1966), **a capacidade de visão holística é ponto fulcral de selecção**, trabalhando para que colaboradores de diferentes áreas de actividade sejam capazes de interagir no sentido de produzir algo novo e relevante.

Como “integrador do design e dos designers” (Farr, 1966, p. 101, tradução livre), **o gestor do design deverá contribuir para a comunhão entre o designer e a empresa, desconstruir o mito da incompatibilidade** (Farr, 1966), actuando como um “bom político” (Farr, 1966, p. 101, tradução livre) **e assumindo um estatuto igual a outros gestores executivos**, o que poderá significar que o gestor de design “pertencerá, na verdade, à gestão de topo” (Farr, 1966, p. 4, tradução livre). Não sendo nem “conselheiro do designer nem confidente do presidente mas sim o coreógrafo disponível para todos” (Farr, 1966, p. 41, tradução livre), o gestor do design deverá ser capaz de orientar o designer mais apropriado, tendo em consideração factores como a habilidade, a experiência, a disponibilidade, a personalidade e o custo (Farr, 1966). O paradigma que envolve a

actividade de gestor de design não se limita a garantir a qualidade da **comunicação** entre agência e cliente, uma vez que a própria “função do design sedimentou-se e de empresas que contratavam designers externos passamos a universos em que o design é função integrante das estruturas organizacionais e a sua gestão adquiriu, por isso, um espectro de acção alargado” (Figueiredo, 2010, p. 3). Fica claro que **Farr dá preferência a um gestor de design cuja curiosidade inata potencie as características indagadoras de um designer**, construindo mais e melhor pela organização na qual está inserido.



2.2. Peter Gorb

Posterior à fundação do *Design Management Institute (DMI)*, e no ano da realização da primeira *Design Management Conference*, Peter Gorb assume a responsabilidade da *Small Business Unit* na *London Business School (London, U.K.)*, onde inicia o ensino de design a gestores (Rochacka, 2010). Ele próprio gestor de formação, rapidamente reconheceu não só que as organizações começavam a apostar no design como meio de melhoria da sua performance (Gorb, 1990) mas também de que o design poderia ser extremamente benéfico para os gestores. De certa forma, **Gorb é tido como o primeiro professor da disciplina que hoje identificamos como gestão do design.**

Peter Gorb (2001) foca a sua análise do design enquanto processo, elogiando a metodologia que lhe é característica e admitindo que este actua como um termóstato de medição da criatividade necessária à satisfação do mercado. Defende que o design e a sua correcta gestão enquanto poderosa arma empresarial não se limita à gestão de um processo de design dentro ou fora de uma organização, também não se resolve meramente através da educação de designers sobre a gestão ou a educação de gestores sobre o design ou sequer se circunscreve ao desenvolvimento de produto, gestão de instalações ou gestão de identidade. Como sintetiza, “todas estas actividades são importantes; na verdade, são relevantes, preliminares e necessárias à prática efectiva da gestão do design” (Gorb, 1990, p. 2, tradução livre). A gestão do design corresponderá à **“correcta implementação, por parte dos gestores de linha, dos recursos de design disponíveis à organização na execução dos seus objectivos corporativos”** (Gorb, 1990, p. 2, tradução livre). Perante a constatação de que muitos gestores, embora de forma desorganizada – e muitas vezes inconsciente –, actuam como gestores de design, será desejável a sua correcta formação no sentido da valorização do design enquanto estratégia corporativa, uma vez que a gestão do design está “directamente relacionada com **o lugar do design na organização, com a identificação de disciplinas de design**

que são especificamente **relevantes na resolução de problemas-chave de gestão** e com **a formação de gestores capazes de utilizar o design eficazmente**” (Gorb, 1990, p. 2, tradução livre).

Gorb (1990) identifica os pecados crónicos do designer face à organização, denunciando a falta de esclarecimento na apresentação de métodos de quantificação dos seus contributos, levando a que estes sejam julgados subjectiva e esteticamente; e da parte do gestor face ao design, denunciando alguma relutância na valorização do produto enquanto reflexo da organização e aliando esta atitude a um certo “analfabetismo perceptivo” (Calçada, 1997, p. 67). Tais comportamentos resultarão no que Gorb designa como “um rio enorme de incompreensão entre o design e o mundo empresarial” (Gorb, 2001, p. 2, tradução livre).

Para que a utilização do design seja a correcta por parte da organização, **caberá ao gestor a capacidade de valorizar os contributos do design** e estes deverão ser visíveis no seu cuidado e preocupação com as coisas, no conjunto de habilidades especiais que acarreta e na sua metodologia (Gorb, 1990). Gorb acrescenta que

a criatividade estética e visual exige elevados níveis de capacidade de observação por parte das pessoas que o praticam; e os elevados níveis de capacidade de observação são as mais fortes ferramentas de gestão na identificação de comportamentos organizacionais e na implementação de mudança organizacional (1990, p. 78, tradução livre).

Por sua vez, **caberá ao designer aprender a linguagem do mundo da gestão**, para que consiga eficazmente dar voz aos argumentos de design (Gorb, 2001), **inteirando-o não como um exercício pessoal mas sim interpessoal e, mais ainda, multidisciplinar**, contribuindo também para a indicação de algum tipo de medição que ajude os gestores a utilizar o design de forma concreta (Gorb, 1990). Ao contrário de outros contributos, Gorb distingue-se por incluir no seu discurso as funções de um gestor de design enquanto gestor e enquanto designer. O que essencialmente o motiva é o **equilíbrio de ambas as profissões na utilização eficaz do design**.



2.3. Rachel Cooper

Tendo sido a primeira mulher a obter um doutoramento em design e dedicando-se à investigação em design há mais de vinte anos (Pemberton-Billing, Cooper, Wootton & North, 2003), Rachel Cooper identifica o design como “o processo de procurar otimizar a satisfação do consumidor e o lucro da empresa através do uso criativo dos mais significativos elementos de design (desempenho, qualidade, durabilidade, aparência e custo) em relação a produtos, ambientes, informação e identidade corporativa” (Cooper & Press, 1995, p. 2, tradução livre). Reivindica, portanto, que o design, ao reunir as necessidades dos consumidores com os objectivos da empresa, só pode ser abordado como uma **actividade interdisciplinar de alguma complexidade**. Tal complexidade, sugere, **exigirá que o processo de design seja eficazmente gerido**, e se aplicado à gestão estratégica da empresa pode, inclusivamente, significar um processo de inovação com um horizonte a longo prazo.

Sentindo que o design nas empresas se encontrava subvalorizado e subaproveitado (Cooper & Press, 2009), Cooper encontra na gestão do design a resposta para o problema, definindo-a como “**a aplicação do processo de gestão aos processos de inovação e design**” (Cooper & Press, 1995, p. 2, tradução livre) que permitirá **uma aproximação do universo da gestão ao universo do design**. Retomando a percepção que diferencia o pensamento divergente, imaginativo e intuitivo – embebido a designers –, e o pensamento convergente, justificado e racional – embebido a gestores –, e aplicando-o à estrutura de uma empresa significará que diferentes educações, atitudes e estilos de pensamento podem causar problemas na comunicação. Como tal, Cooper, sobretudo atenta ao ensino da gestão do design, suporta Gorb no reconhecimento, por parte dos gestores, da valorização do contributo do processo criativo que o design engloba, e defende Stephen Bayley quando este afirma que “o design abrange os aspectos criativos de negócios que a educação convencional (e, portanto, gestores convencionais) tendem a ignorar” (Cooper & Press, 1995, p. 20, tradução livre).

Admitindo que a gestão do design é uma “disciplina em movimentação contínua, que se altera, responde e adapta ao constante aumento das dinâmicas sociais e transformações empresariais” (Cooper *in* Hands, 2009, p. 11, tradução livre), a directora quer do *Research Centre for Art & Design* como do *Innovative Manufacturing Research Centre* na *University of Salford (Salford, U.K.)*, destaca o seu valor como **força de mudança, que tendo vindo a intensificar-se muito além do reino da indústria e do comércio**. De facto, nos dias de hoje, toda a relação com as organizações é questionável, tão intensa tem sido a acentuação da inovação, tornando-se praticamente obrigatória uma reavaliação radical da forma como consumimos e interagimos com os

produtos e serviços do quotidiano e, consequentemente, a exploração de novas formas de compromisso, capazes de suportar indivíduos cada vez mais individualistas. O design e a sua correcta gestão será a resposta, uma vez que “não só apoia a inovação no sector dos serviços como também ao longo de toda a cadeia de fornecedores, **conduzindo a actividade inovadora através da transferência de conhecimentos e tecnologia de um sector para outro**” (Cooper a partir de Hands, 2009, p. 11, tradução livre). As novas tecnologias da informação e comunicação, de actualização permanente, bem como as novas equipas de design que partilham conhecimento estando integradas tecnológica, geográfica e culturalmente, tornam o objectivo competitivo atribuído à inovação cada vez mais pertinente.

O livro de Rachel Cooper e Mike Press, *The design agenda*, enuncia as várias áreas de interacção do design nas organizações, admitindo que, sob a prenúncia de uma matriz de gestão, estas poderão ser estruturadas ao nível do **planeamento, organização, implementação, monitorização e avaliação** (Cooper & Press, 1995). Projectando os diferentes raios de acção adequados para gestores de topo, gestores intermédios ou gestores de primeira-linha, Cooper e Press atribuem ao nível de **planeamento** de design considerações como a estratégia, a política, os programas e os procedimentos esperados de uma organização. Ao nível da **organização** de design, consideram relevante a atenção dada às pessoas, às estruturas, à cultura e ao ambiente da organização, atentando ao investimento e às finanças, e valorizando a formação e a aprendizagem. Relativamente ao nível de **implementação** e **monitorização** de design, e como o próprio nome indicia, torna-se relevante a comunicação e documentação perante a existência de programas e projectos, que, regularmente monitorizados, permitem uma correcta **avaliação**. Todo este processo está detalhadamente esquematizado na figura 8 (página seguinte).

O futuro da gestão do design enquanto disciplina que assegura o “**equilíbrio entre as necessidades do consumidor, as visões de design e os valores organizacionais é crucial para a longevidade de qualquer empresa**” (Cooper & Press, 2009, p. 71, tradução livre) é tema recorrente e de significativa reflexão na literatura de Cooper. E isto porque tanto a *London Business School (London, U.K.)*, como a *Westminster University (London, U.K.)* ou ainda a *Oxford University (Oxford, U.K.)*, foram silenciosamente **retirando o ensino da gestão do design dos seus programas** (Cooper & Junginger, 2011). Cooper indaga-se sobre o que impedirá a gestão do design de construir um legado sustentável que prospere tanto em escolas de gestão como em escolas de design e sobreviva para além do financiamento inicial terminar, concluindo que “a gestão do design, tal como está definida em certas instituições, **não constitui um corpo de conhecimento ou conjunto de aspirações críticas que o tornem possível**” (Cooper & Press, 2009, p. 197, tradução livre).

	PLANEAR O DESIGN			ORGANIZAR O DESIGN
	Estratégia	Política	Planeamento de Processo	Pessoas e estruturas
NÍVEL 1: Gestão de Topo	1.1 Definir objectivos estratégicos/ corporativos incorporando objectivos de design Aprovar estratégias de design ligadas a estratégias de marketing Assegurar que as estratégias de design integram produtos, comunicações e ambientes	2.1 Definir o significado do design dentro da organização Aprovar políticas standard ou guias não só para o design mas também para factores como a qualidade, legalidade e questões ambientais Aprovar sistemas financeiros e limites de custo relacionados com o design	3.1 Definir programas Definir público-alvo	4.1 Criar um clima e uma estrutura adequados ao design e à inovação Escolher consultores de design, consultores externos e directores de design Estabelecer uma clara hierarquia de responsabilidades de design
NÍVEL 2: Gestão Intermédia	1.2 Utilizar auditorias de design para formular estratégias Definir estratégias de design para atingir objectivos corporativos de design Coordenar estratégias de detalhe com o marketing e outras funções	2.2 Definir a política de design Definir performances standard de design Definir standards de qualidade, legalização e de ambiente ligados ao design (incluindo materiais, segurança, serviços e design) Assegurar uma política consistente entre produtos, comunicações e ambientes	3.2 Estabelecer programas e procedimentos Definir conteúdos de propostas de projecto Elaborar e empreender auditorias	4.2 Criar equipas de funcionalidades transversais Criar a função de gestor de design Providenciar recursos para os designers
NÍVEL 3: Actividade de design/função	1.3 Manter familiaridade com tendências de design Contribuir para os objectivos e estratégia de design	2.3 Descrever a política e definir especificidades do design, como p.e., cores, formas, tamanhos, identidade corporativa	3.3 Organizar a gestão do local de trabalho Organizar a gestão da profissão de design e respectivo progresso Empreender auditorias	4.3 Assegurar que as competências necessárias estão disponíveis Definir a política na selecção de designers

Investimento e finanças	Formação e aprendizagem	IMPLEMENTAR E MONITORIZAR O DESIGN		AVALIAR O DESIGN
		Documentação Comunicação	Projectos	
5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
Avaliar decisões importantes ao nível do design estratégico	Construir um entendimento do valor e da actividade de design	Declarar os objectivos da missão	Elaborar uma revisão geral	Verificar o cumprimento de objectivos
Assegurar a disponibilidade de financiamento para implementar estratégias	Desenvolver um clima valorizador do design		Determinar prioridades dos programas	Comparar a performance de design e a estratégia de design
5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
Definir orçamentos para os programas	Construir o nível de reconhecimento do design	Estabelecer planos de programa para marketing, design e produção	Desenvolver o briefing	Avaliar o processo de design e do produto
Assegurar a lista aprovada de designers e fornecedores	Criar boas equipas de projecto de design	Criar listas de verificação para cada fase	Gerir revisões	Avaliar o retorno de investimento
Providenciar à função de design os recursos adequados para permitir a implementação do programa	Integrar o design com outras funções		Assegurar envolvimento funcional	
			Alocar recursos para acomodação, backup técnico e informação ao cliente	
5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
Gerir orçamentos de design	Desenvolver a consciência do negócio entre os designers	Documentar e controlar o projecto	Briefing	Avaliar resultados de design tendo em conta os objectivos em briefing
Estimar custos de design	Construir equipas, integrando designers e outras funções	Aprender com os erros	Investigação	Avaliar o uso no mercado
	Definir competências de design		Conceito	Avaliar eficiência e eficácia
			Design de detalhe	
			Implementação e custos	

Figura 8: Aspectos-chave no processo de gestão (Cooper & Press, 1995, p. 273)



2.4. Brigitte Borja de Mozota

Responsável pela promoção internacional da gestão do design – estando o seu livro *Design management: Using design to build brand value and corporate innovation* traduzido em 10 idiomas – e professora-assistente na *Université Paris Ouest Nanterre La Défense (Paris, France)* onde lecciona a disciplina, Brigitte Borja de Mozota (2003) defende a importância fundamental do posicionamento da gestão do design ora como ferramenta de gestão capaz de criar valor ora como atitude de gestão capaz de ajustar a percepção de uma empresa. Na esteira de Peter Gorb, Borja de Mozota (2003) identifica como **duplo o objectivo da gestão do design**, desdobrando-o quer na **formação de gestores e designers**, implicando a familiarização dos gestores com o design e dos designers com a gestão, quer no **desenvolvimento de métodos de integração do design no ambiente corporativo**. Enfatiza ainda que os designers se sentirão mais à vontade com um modelo mais informal de gestão, “baseado em conceitos como gestão orientada para o consumidor, gestão orientada para o projecto e gestão da qualidade total” (Borja de Mozota, 2003, p. 67, tradução livre). Borja de Mozota (2003) acredita que **o design intervém em todas as características que constituem valor de marca**, como sendo a missão, a promessa, o posicionamento, a expressão, a notoriedade e a qualidade de uma empresa e que, por isso, o papel do designer é o de “transcrever a filosofia da empresa, tornando visível a sua estrutura organizacional” (2003, p. 156, tradução livre). Partindo deste princípio, **será necessário gerir correctamente a dicotomia associada ao carácter do design**, uma vez que este revela uma **dimensão intangível** – como parte integral nos processos e paradigmas de gestão de uma empresa – e uma **dimensão tangível** – como parte do sistema de formas sociais e paradigmas do design (Borja de Mozota, 2003).

Também directora de investigação na *Parsons Paris School of Art and Design (Paris, France)*, Borja de Mozota (2006a) imputa aos designers a elevada responsabilidade na criação de um novo mercado para o *design thinking*, uma vez que também atribui ao design **quatro poderes aplicáveis ao contexto da gestão**: (1) o design enquanto elemento **diferenciador**, (2) o design enquanto elemento **integrador**, (3) o design enquanto elemento **transformador** e, finalmente, (4) o design enquanto **boa actividade empresarial**. Assim sendo, o design enquanto elemento diferenciador distinguir-se-á ao **nível operacional** como um primeiro passo no sentido da integração do design (Borja de Mozota, 2003), exibindo-o como fonte de vantagem competitiva no mercado – **design e marketing** – que permitirá a equidade de marcas, a lealdade dos consumidores, um preço diferenciador e uma orientação para o cliente (Borja de Mozota, 2006b). O design enquanto elemento integrador distinguir-se-á ao **nível funcional** na incrementação da função de design na empresa (Borja de Mozota, 2003), actuando como

fonte de incentivo à melhoria dos processos de desenvolvimento de novos produtos – **design e inovação** – que favorecerá uma linha de produção arquitectada em módulos e plataformas bem como modelos de inovação tendo em vista o utilizador (Borja de Mozota, 2006b). Por sua vez, o design enquanto elemento transformador distinguir-se-á ao **nível estratégico** pela capacidade do design em unir e transformar a visão da empresa (Borja de Mozota, 2003), revelando-se um recurso na criação de novas oportunidades de negócio – **design e estratégia** – que melhorará a capacidade da organização a lidar com a mudança ou, sendo já experiente na matéria, na correcta interpretação da organização e do mercado (Borja de Mozota, 2006b). Finalmente, todos estes níveis contribuirão para o último poder do design: o de boa actividade empresarial, visível no aumento de vendas e atribuição de margens, no aumento do valor de marca, na melhoria no retorno do investimento e no **envolvimento do design como recurso à escala da sociedade em geral**, como é o caso do design sustentável (Borja de Mozota, 2006b).



Figura 9: Os 4 poderes do design (síntese adaptada de Borja de Mozota)

Borja de Mozota propõe que se utilize regularmente um *Balance Score Card*, apoiando-se no modelo original de Robert Kaplan e David Norton – professores na *Harvard Business School* (Boston, U.S.A.) –, que o desenvolveram no intuito de permitir que as organizações, a par do acompanhamento dos resultados financeiros, possam monitorizar os progressos da construção de capacidades e adquirir os bens intangíveis que necessitarem para o crescimento futuro (Kaplan & Norton, 1996). Visto como um complemento, o *Balance Score Card*, descrito na figura 10, funcionará como uma **moldura de medição e gestão de desempenho aplicável à emergente tendência relativa à liderança em design e reveladora do potencial do *design thinking*** na análise dos desafios que os gestores enfrentam (Borja de Mozota, 2006b). A cada quadrante deverá corresponder o indicador mais pertinente do *input* da actividade de design (Borja de Mozota, 2006b):

<p>PERSPECTIVA DE VALOR DO CONSUMIDOR (o design como elemento diferenciador)</p> <p>Como deveremos expor o design aos consumidores por forma a alcançar a visão da organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar a quota de mercado / % de produtos ou serviços acima do valor médio. 2. Melhorar a imagem de marca / % de produtos ou serviços vendidos ao serviço da marca. 3. Melhorar a satisfação do cliente / design orientado para o utilizador (mediante pesquisa) 	VISÃO	<p>PERSPECTIVA DE VALOR DA PERFORMANCE (o design como elemento integrador)</p> <p>Como poderá o departamento de design melhorar o processo utilizado pela organização?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Melhorar os processos de inovação / aumento anual do número de projectos. 5. Melhorar processos de produção / diminuição dos defeitos. 6. Implementar a gestão de relação com clientes / o design na gestão dos sistemas de informação: diminuição das críticas.
VISÃO		VISÃO
<p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM (o design como elemento transformador)</p> <p>Como poderá o departamento de design sustentar a capacidade da organização em matéria de mudança e melhoria?</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Contratar perfis com elevado potencial / recruitment design. 8. Equipa competente / melhorar as capacidade de aprendizagem através do design. 9. Equipa motivada e confiante / trabalhar transversalmente com equipas multiculturais através do design. 	VISÃO	<p>PERSPECTIVA DE VALOR FINANCEIRO (o design como boa actividade empresarial)</p> <p>Como deveremos expor o design aos shareholders por forma a obter sucesso financeiro?</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Aumentar a facturação / % de venda de novos produtos ou serviços. 11. Melhorar os valores intangíveis / número de licença e projectos protegidos. 12. Melhorar o retorno do investimento (ROI) / melhoria de resultados versus capital investido em projectos de design.

Figura 10: *Balance Score Card* (adaptado de Borja de Mozota, 2006b, p. 48)

Claramente minuciosa, Borja de Mozota descreve detalhadamente qual será, no seu entender, o papel de um gestor de design dentro do contexto empresarial. Com a visão clarificada através das competências do design, o objectivo intrínseco ao gestor de design tornar-se-á visível: o **estabelecimento de um saber-fazer interno** (Borja de Mozota, 2003).



2.5. Kathryn Best

Autora do livro mais vendido sobre a disciplina (estando já na 3ª edição e traduzido em 6 idiomas), Kathryn Best **distingue-se na literatura sobre gestão do design pois os seus livros reflectem esteticamente os argumentos que defende**, provando que o design cria valor através da inovação, melhora a funcionalidade, diferencia visualmente, reforça a marca e contribui para uma experiência positiva para o consumidor (Best, 2006). De facto, para Best, **design é sinónimo de melhoria constante**, tendo evoluído “do design de

‘estilo e estética’ para um meio de melhorar produtos, serviços, processos e operações” (2006, p. 16, tradução livre), **o que torna inevitável que a forma como o design é gerido também mude** e se adapte constantemente às diferentes transformações sociais.

Tomando como princípio que a gestão do design é a gestão aplicada ao design, passe o pleonismo – “design management is about the management of design” (Best, 2006, p. 6, trocadilho intraduzível) –, Best (2010) reivindica que **a gestão do design é relativa à correcta gestão de pessoas, de projectos, de processos e de procedimentos** que asseguram o design de produtos, de serviços, de ambientes e de experiências com que diariamente interagimos. Da mesma forma, **a gestão do design é relativa à gestão das relações entre o design e diferentes disciplinas** (tais como gestão, marketing e finanças) e **diferentes competências** (tais como clientes, designers, equipas de projecto e *stakeholders*), personificando uma visão holística de como facilitar e oferecer a melhor solução possível para todas as partes envolvidas (Best, 2011).

No seu sentido mais básico, a gestão do design é sobre gerir projectos de design; projectos pagos por um cliente, uma empresa ou uma organização e levados a cabo por um designer, uma equipa de design ou uma consultora de design. Para alguns é aqui que a gestão do design pára, mas para outros é mais do que uma tipologia de gestão de projecto” (Best, 2006, p. 6, tradução livre).

Quer seja no contexto de uma tipologia de gestão de projecto ou de uma abordagem holística de gestão das organizações, **o gestor de design, enquanto líder de design** e responsável, por isso, pela gestão do design, **é uma figura sempre presente** que, variando de organização para organização, vai tomando o papel de *gestor de marca*, *gestor de projecto*, *executivo de contas*, *director de contas*, *consultor de design* ou ainda *gestor de publicidade* (Best, 2006), o que evidencia o entendimento não de uma profissão mas de uma actividade organizacional. Acontece que é tradição promover designers a posições de gestão, “muito embora a formação em design não tenha por costume providenciar capacidades de gestão necessárias para abranger pessoas, projectos e desafios de gestão empresarial” (Best, 2006, p. 186, tradução livre) – o que não quer dizer que os designers não sejam igualmente capazes de resolver problemas catalogados como *analíticos* ou que, por sua vez, os gestores não sejam igualmente capazes de resolver problemas catalogados como *criativos* (Best, 2006) – interessa sim que haja reconhecimento de uma e de outra disciplina.

Professora na *Royal College of Art (London, U.K.)*, na *Bartlett School of Architecture (University College London, London, U.K.)* e na *Parsons School of Design (New York, U.S.A.)*, Best é também directora da licenciatura em gestão do design na *University for the Creative Arts (Surrey, U.K.)*, o que sugere que esteja particularmente atenta a novas formas de integração do design no ambiente empresarial. Best acredita que

fazer crescer a consciencialização do design significa embeber de design o *mindset* da organização de forma a que este passe a ser visto como uma forma de pensar, não um recurso empresarial; como um investimento e não uma despesa; como um conjunto de ferramentas de resolução de problemas, métodos e processos e não como um meio de implementação” (Best, 2006, p. 96, tradução livre).

Tal poderá passar pelo **design thinking** como solução para organizações pressionadas para **fazer mais com menos**, levando-as a implementar uma abordagem estratégica mais flúida, prática e intuitiva (Best, 2011), uma vez que a estrutura do *design thinking* suporta a mediação entre organizações, produtos e pessoas e desafia preconceitos e suposições que os *stakeholders* possam ter sobre possíveis soluções (Best, 2011). Como destacam Bruce & Bessant, “o design não é só para criativos à parte, mas é um processo com um largo número de participantes que podem e devem ser geridos eficazmente se for para acrescentar valor máximo” (2001 a partir de Best, 2006, p. 174, tradução livre), o que, numa sociedade cada vez mais consciente a nível ambiental e social, em que os consumidores querem saber mais sobre os produtos, como foram feitos, onde foram feitos, e ainda quem os fez e sob que condições de trabalho (Best, 2006) faz todo o sentido. Com efeito, o “**potencial da aplicação do design thinking ao mundo empresarial está na forma como procura criar novos valores – tanto externamente (beneficiando clientes) como internamente (beneficiando processos organizacionais)**” (Best, 2011, p. 15, tradução livre). A *Philips Design*, a *Procter & Gamble* e a *General Electric* são já, segundo a autora, exemplos dessa aplicação.

Aplicando a gestão do design a um ambiente organizacional, Best (2006; 2011) demonstra como evidenciar o design a três níveis: ao (1) **nível corporativo** – gerindo a estratégia que inclui a visão, estratégia, política e missão – sendo o *foco da etapa a identificação e criação das condições para que os projectos de design possam ser propostos, patrocinados e promovidos* (Best, 2006), potenciando a aplicação do design thinking (Best, 2011); ao (2) **nível empresarial** – gerindo o processo que inclui a tática, sistemas e processos – sendo o *foco da etapa a demonstração de como a estratégia pode ser tornada visível e tangível através do design* (Best, 2006), desenvolvendo e liderando projectos, agendas e possibilidades de aplicação do design (Best, 2011); e, finalmente, ao (3) **nível operacional** – gerindo a implementação que inclui a gestão de projecto, entrega e tangibilidades – sendo o *foco da etapa o processo e prática da gestão de produtos e resultados, incluindo a tomada de decisão envolvendo a especificação de materiais de design, trabalhando relações humanas e responsabilidades éticas* (Best, 2006). Todo este processo está detalhadamente esquematizado na figura 11:



Figura 11: Aplicando a gestão do design a um ambiente organizacional

Caberá, em síntese, ao gestor de design a capacidade de **personificar diferentes papéis em diferentes etapas do projecto quer externa quer internamente** (Best, 2006), a capacidade de gerir uma equipa com “liberdade que permita tempo e espaço para o pensamento divergente, o foco que encoraje o pensamento convergente e a consciencialização realista do orçamento em termos de tempo disponível e custo alocado” (Best, 2006, p. 134, tradução livre) e a capacidade de comunicar eficazmente com os responsáveis máximos de uma organização, “**podendo levar o cliente a promover o design dentro da sua própria organização**, aumentando a consciencialização do valor do *design thinking*” (Best, 2006, p. 80, tradução livre).



2.6. João Branco

Professor na *Universidade de Aveiro* desde 1998, fundou a *Comunicarte*, revista do *Departamento de Comunicação e Arte*, da qual foi director e, juntamente com os docentes Vasco Branco, Francisco Providência e Carlos Aguiar, incorporou a equipa de reflexão e de concepção da licenciatura em Design da *Universidade de Aveiro* (UA, 2011). Uma vez que João Branco (2001) acredita que **os problemas de design empresarial parecem remeter para a necessidade de gestão sustentada desta disciplina**, a sua presença nesta equipa de reflexão e a sua dedicação à investigação em design para pequenas e médias empresas revela-se nuclear.

Figura incontornável da gestão do design pensada em português, Branco define a disciplina como um “processo informado e racional de escolha e afectação de recursos de design para alcançar os objectivos de uma empresa ou de uma organização”, processo esse que só será possível quando o tecido empresarial português reconhecer o design enquanto “actividade de resolução de problemas, técnica, de incorporação do estético, do significado, nos produtos/serviços, nas imagens e nos ambientes, de carácter sistémico e de coordenação” (2001, p. 51).

Ao **entender o design como uma disciplina de trabalho empresarial e institucional** (Branco, 2001) que possui – à luz de Borja de Mozota – uma **dimensão pragmática** (função), uma **dimensão sintáctica** (estrutura) e uma **dimensão semântica** (significado), Branco admite que o design deverá **coordenar e integrar interdisciplinarmente** a adaptação de mensagens, produtos e ambientes às necessidades físicas e psíquicas dos indivíduos (Branco, Providência, Aguiar Pinto & Branco, 2000), como esquematizado na figura 12.

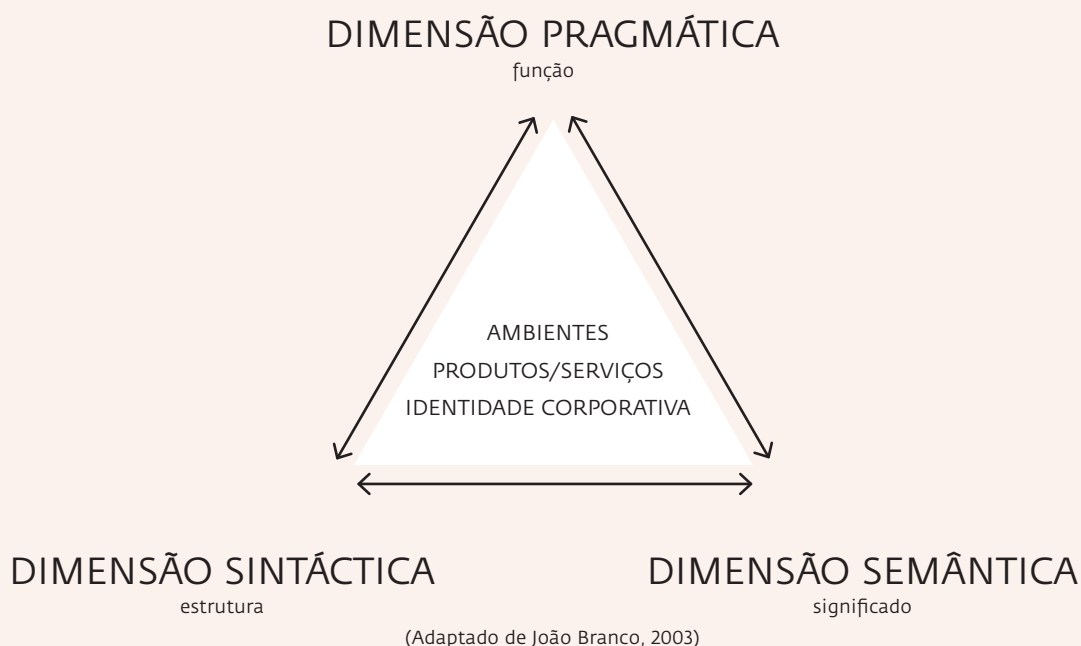


Figura 12: Triângulo das dimensões do design (adaptado de Branco, 2001, p. 54)

Acontece que todos estes domínios são paralelos aos domínios das organizações, por outras palavras, seja qual for o foco de incidência de uma organização, estes qualificar-se-ão sempre como um produto, um serviço ou um ambiente, tornando bastante claro que **a colocação do design dentro das organizações**, “numa relação directa e personalizada com as administrações” (Branco, 2001, p. 53), **potenciará uma gestão otimizada e coerente dos diversos domínios de intervenção possível do design** (Branco, 2001), garantindo que a solução encontrada esgota outras soluções possíveis e, eventualmente, incompletas.

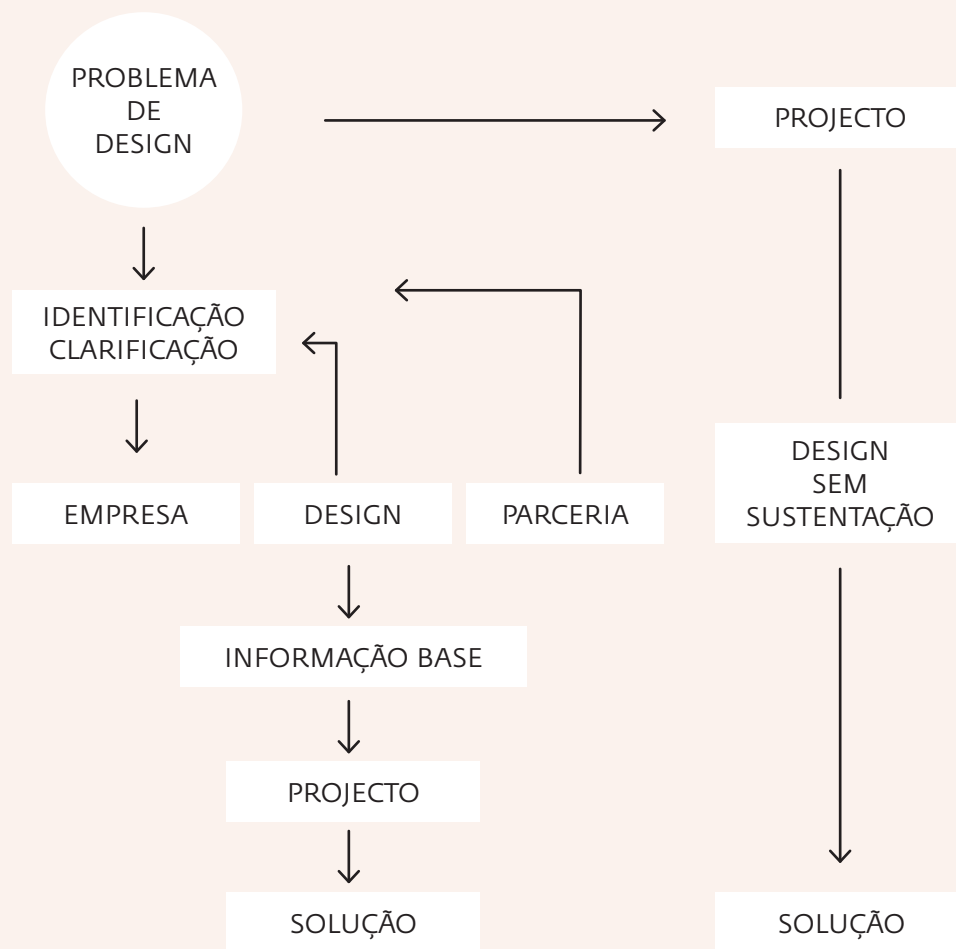


Figura 13: Investigação em design para PME's (Branco, 2002, p. 253)

Empenhado numa educação dinâmica de estudos específicos de design, tanto ao nível dos conteúdos como das metodologias, quer como professor de gestão do design (tendo leccionado na *ESAD - Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos*, na *Universidade de Aveiro* e no *IADE - Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing*, em Lisboa), quer como consultor do *CPD* na área do marketing e da gestão do design, Branco (2002) advoga que o design, ao associar-se a outras áreas do saber e querendo assumir novos desempenhos, ultrapassará em muito a prestação típica do projecto.

No entanto, o problema persiste: os empresários, por desconhecimento da profissão, dos seus métodos e objectivos, continuam a desconfiar do trabalho dos designers e os designers, por sua vez, acusam o mundo empresarial de não providenciar as condições ideais para a prática da profissão (Branco, Lopes & Cooper, 2003), o que levará a concluir que **a solução poderá prender-se com o reconhecimento de um projecto de design enquanto projecto de co-autoria** (Branco, Lopes & Cooper, 2003), uma vez que, admitindo a existência do design silencioso (anteriormente referenciado como *silent-design*, por Angela Dumas e Peter Gorb), este deverá ser interpretado como uma “variedade de

contribuições de diferentes níveis de influência” (Branco, Lopes & Cooper, 2003, p. 2, tradução livre). Para que esta solução se torne uma realidade, será preciso **afinar os discursos para um diálogo efectivo entre o empresário e o designer**, assumido e desejado pelas partes, através de “uma aprendizagem recíproca de processos e realidades forçosamente complementares, por um entendimento directo, personalizado e aberto” (Branco, 2001, p. 54).

Atento às necessidades das organizações no contexto actual, marcado pela velocidade, instabilidade e intensa exigência de diferenciação (Branco, Providência, Aguiar Pinto & Branco, 2000), Branco acredita que “o design e o marketing serão dois dos instrumentos mais eficazes para aumentar a competitividade das empresas portuguesas, independentemente dos mercados de destino das nossas ofertas” (Branco, 2001, p. 56), o que poderá ser sinónimo de uma “**politização da disciplina**”, querendo com isto dizer que uma tomada de posição é inevitável, pois não só trará consequências importantes para os intervenientes no processo como para a comunidade. Como **integrador de síntese interdisciplinar**, a correcta gestão do design potenciará

a defesa da interculturalidade e das identidades locais no palco do global, a sustentabilidade, a preocupação com o desenho de sistemas e não apenas de objectos, a qualidade da informação veiculada, a inclusão das minorias, a melhoria substancial do diálogo com o público em geral através de prestações marcadas pela qualidade técnica e estética, em suma, o **retorno a um design de inspiração renascentista** (Branco, 2003, p. 78),

o que remete para a visão holística do design enquanto processo. Visionário, Branco – talvez por não pertencer de raiz ao universo do design (como Gorb) –, tem a distância suficiente para reconhecer a sua importância enquanto disciplina e, mais ainda, enquanto força competitiva em contexto empresarial. O paralelismo entre os domínios de intervenção e as autorias, destacando a interação entre as diferentes disciplinas enquanto projecto de co-autoria, promove a gestão do design como elemento imprescindível para uma comunicação efectiva.

Liderança visionária, valorização do tangível e do intangível, actividade holística, reunião orquestral das diferentes disciplinas ao serviço da organização, são algumas das capacidades atribuídas à gestão do design no artigo *18 Views on the definition of design management* (1998). Em 2000, Joziase relata a evolução dos designers, crescendo do nível operacional directamente para o nível estratégico. Um ano depois, Lockwood e outros membros do *DMI Advisory Council* (2001) alertam que – devendo inteirar-se da cultura e da mecânica quer da gestão quer da organização em que estão inseridos –, os designers devem nunca perder o rumo que lhes é característico: a capacidade de criar uma comunicação eficaz, que seja inteligente, apropriada e bonita. Recentemente, e ao contrário do que McBride defende em 2007 – que a gestão do design é uma disciplina estabelecida, tanto ao nível académico como profissional –, Cooper e Junginger, em 2011, indagam-se sobre qual é o futuro da disciplina (ironicamente, o título do artigo de McBride é precisamente *Design Management: Future Forward*), questionando a sua independência do design, dadas as inúmeras desistências em diferentes instituições de ensino.

Importa, portanto, à luz de Farr, Gorb, Cooper, Borja de Mozota, Best e Branco: (1) **reconhecer que sempre que existe espaço para o design, deverá existir também espaço para a gestão**; (2) **potenciar a aproximação dos dois universos**, afinando os discursos para um **diálogo efectivo** e expondo os **evidentes paralelismos** entre a matriz da gestão e a matriz da gestão do design; (3) **legitimar a gestão do design** enquanto **actividade nuclear** nas organizações, passível de ser incorporada ao **nível operacional, táctico e estratégico** e, finalmente, (4) **evidenciar a gestão do design** enquanto **integrador de síntese inter e multidisciplinar de carácter holístico**, seja através de uma mútua aprendizagem, da aplicação de um modelo informal de gestão, do *design thinking* ou ainda de exercícios projectuais de co-autoria.

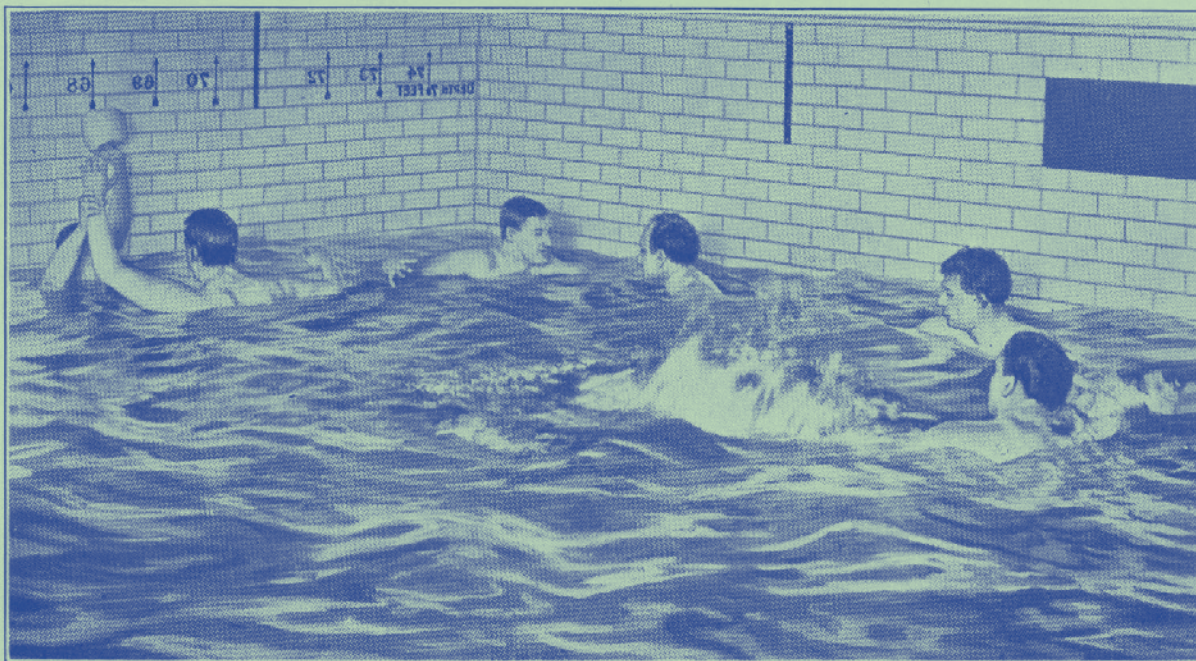
*"Can you tell me where my country lies?"
said the unifaun to his true love's eyes.
"It lies with me!" cried the Queen of Maybe
- for her merchandise, he traded in his prize.*

Dancing With The Moonlit Knight

"Poderia dizer-me onde se encontra o meu país?"
disse o *unifaun** olhando nos olhos do seu verdadeiro amor.
"Está comigo", gritou a *Queen of Maybe***
- ele tomou a sua mercadoria como prémio.

**Unifaun* = Contracção de *Unicorn* (unicórnio) com *Faun* (Fauno, na mitologia romana, o Deus dos campos e dos pastores; e origem etimológica da palavra fauna). O personagem *Unifaun* representa a velha Inglaterra histórica.

***Queen of Maybe* = Alusão a *Queen of May* (Rainha de Maio), planta típica que na Inglaterra antiga simbolizava o início da boa estação e agouro de uma boa colheita. "*Queen of Maybe*" traduzido significa "Rainha do Talvez" que nesta obra representa a Inglaterra moderna.



CASOS DE ESTUDO EM PORTUGAL

1. Enquadramento

Há dez anos atrás, em 2002, Raimundo Aires fazia um ponto de situação da gestão do design em Portugal denotando que, muito embora existissem pós-graduações e acções de formação onde o tema era abordado, a realidade era que a discrepância que se fazia sentir entre a disciplina de gestão e a disciplina de design atirava-as para campos opostos da actividade criativa. Talvez por essa razão, Aires conclua que “o design tem sido um meio para captar fundos (subsídios de Estado), mas pouco gerador de fundos (quer para investimento quer para ID)”(2002, p. 315).

Avançando até 2009, Sabine Junginger apresenta um estudo, na *8th European Academy Of Design Conference*, onde explora o lugar do *design thinking* na organização – extrapolando inadvertidamente para a actuação de um gestor de design – oscilando em quatro vertentes: (1) o design enquanto recurso externo; (2) o design como parte da organização; (3) o design como núcleo da organização e (4) o design como elemento integrante de todos os aspectos da organização.

Na mesma linha de pensamento, e também em 2009, Gert Kootstra apresenta o relatório de análise da incorporação da gestão do design por parte de empresas europeias, atravessando também quatro níveis de desenvolvimento: (1) a inexistência de gestão do design; (2) a gestão do design enquanto projecto; (3) a gestão do design enquanto função e (4) a gestão do design enquanto cultura organizacional, sendo depois cada uma destas realidades analisada na óptica do projecto, da especialização, dos recursos, do planeamento e da consciencialização da disciplina.

Em 2011, tanto Rachel Cooper como Brigitte Borja de Mozota, duas figuras incontornáveis da gestão do design, indagam-se sobre a relevância da disciplina. A primeira debruça-se sobre o que impedirá a gestão do design de construir um legado sustentável, uma vez que é da opinião que “a gestão do design, tal como está definida em certas instituições, não constitui um corpo de conhecimento ou conjunto de aspirações críticas que o tornem possível” (Cooper & Press, 2009, p. 197, tradução livre). A segunda, autora do livro *Design management – using design to build brand value and corporate innovation*, decreta a morte da gestão do design e proclama o reinado do design holístico, identificando os designers como agentes de mudança.

2. Metodologia de investigação

2.1. Objectivo e questões de investigação

Perante estas duas tão relevantes perspectivas, e oferecendo a cristalização de toda a reflexão precedente, ficou claro que **uma investigação académica** seria **crucial** na **identificação e caracterização do estado da gestão do design em Portugal**. Assim, dentro dos planos qualitativos existentes, a opção recaiu sobre o *estudo de caso*, o método mais adequado para descobrir o *como* e o *porquê* (Yin, 1994) de fenómenos complexos, de difícil descrição e onde estão envolvidas diversas variáveis. Mais ainda, tratando-se de uma análise a três universos distintos, esta pesquisa trata-se, na verdade, de um *estudo de caso múltiplo* (Yin, 1994).

Com o recurso a técnicas de recolha e análise de informação, dá-se razão a Ferreira quando esta afirma que “só a multiplicidade de fontes empíricas, cada uma com a validade que lhe é própria, pode devolver-nos a multidimensionalidade das relações sociais” (Ferreira, s.d., a partir de Santos Silva & Madureira, 1986, p. 195). De facto, esta análise – possível através de **entrevistas** e **questionários** – reflecte três realidades distintas de intervenção do design, com integração (ou não) da disciplina de gestão do design: (1) o **universo académico**, referente às instituições de ensino em design que incluem (ou não) a gestão do design nos seus planos de estudo; (2) o **universo profissional**, referente às empresas distinguidas pelo DME e, por fim, (3) o **universo de investigação e/ou promoção do design**, referente aos organismos nacionais que se destinam a esse objectivo. Desta planificação decorrem questões específicas relativas a cada universo estudado, nomeadamente:

No caso das instituições de ensino,
qual a **extensão** da gestão do design
em contexto académico?

No caso das empresas,
qual a **percepção** da gestão do design
em contexto empresarial?

No caso dos organismos,
qual a **relevância** da gestão do design
em contexto de investigação/promoção?

À medida que a investigação foi sendo desenvolvida, por questões processuais mas acima de tudo operacionais – pela impossibilidade de entrevistar pessoalmente os diferentes representantes dos três universos – optou-se por realizar **entrevistas** às empresas distinguidas pelo DME (algumas via *skype*) e **questionários** às instituições de ensino e aos organismos de investigação e/ou promoção do design, todos efectuados via *e-mail*. Em anexo apresentam-se: o guião de entrevista e os cartazes apresentados pelas empresas portuguesas no momento de nomeação aos prémios DME, e os questionários elaborados quer para as instituições de ensino, quer para os organismos de investigação e/ou promoção do design. Enquanto investigadora, o objectivo secundário é conter no espaço e no tempo a evolução da disciplina de gestão do design, podendo contribuir para que esta informação seja útil para estudos posteriores.

2.2. Procedimentos Metodológicos

Segundo Coutinho & Chaves (2002), o enquadramento do *estudo de caso* dentro da análise qualitativa é uma matéria controversa, embora admitam que existam exemplos que **combinam naturezas qualitativas e quantitativas, com idêntica legitimidade**. Neste sentido advogam também, que o facto de o investigador estar pessoalmente implicado na investigação, apoiado numa vasta revisão de literatura, conferirá à natureza qualitativa um forte cunho pessoal e descritivo. Inicialmente, na prossecução de uma abordagem de investigação de natureza qualitativa total, com intervenção no terreno para melhor apreensão dos modelos organizativos e das práticas prosseguidas por cada um dos universos, o procedimento metodológico parecia claro: seguir-se-iam entrevistas a todas as tipologias de amostra.

Perante a completa impossibilidade de tal acontecer, optou-se por privilegiar as empresas em relação aos outros universos, uma vez que muitos dos entrevistados estavam a contar a sua história de vida e “ao colocarmos frente a frente dois sujeitos com a sua subjectividade, não podemos garantir que as informações obtidas sejam idênticas noutra situação de interacção” (Albarell et al., 1995, p. 85). Utilizada habitualmente em contextos terapêuticos, seleccionou-se a entrevista do tipo **clínica**, caracterizando-se pela quase total liberdade dada ao entrevistado na sua resposta – ao ponto de praticamente permitir que este direcione o rumo da entrevista –, está facilitada uma troca de informações mais profunda e mais abundante (Carmo & Ferreira, 2008). Importa referir, no caso das empresas portuguesas distinguidas pelo DME, apenas ficou a faltar resposta por parte da **SimpleFormsDesign**.

Contrariamente à análise das empresas distinguidas pelo DME, onde se privilegiou uma intervenção mais subjectiva, mais intimista, valorizando uma **percepção** da gestão do design no tecido empresarial, no caso das instituições de ensino era essencial uma abordagem quantitativa para determinar a **extensão** da disciplina de gestão do design em contexto académico. Relativamente às instituições de ensino (cuja listagem está disponível no sítio da *internet* da *Direcção Geral do Ensino Superior*), e uma vez que a apresentação do documento não determina ser uma narrativa detalhada (Yin, 1994), optou-se por elaborar uma tabela (em anexo) com a informação prévia necessária à formulação de um questionário, que passava por determinar a inclusão (ou não) da disciplina de gestão do design no seu plano de estudos. Após preenchimento, os questionários permitiram a contextualização da informação disponível *online* e actuaram enquanto base amostral, por impossibilidade de contemplar a totalidade de situações.

A tarefa de análise dos conteúdos referentes aos organismos de investigação e/ou promoção do design revelou-se complicada não só pelo facto do acesso à informação estar circunscrito ao ciberespaço, pela difícil eleição de um representante mas também pelos **diferentes objectivos de cada um dos organismos**. Os questionários foram respondidos quase a título pessoal, retomando o desejo inicial de recurso à entrevista.

Esta nova concepção, que permite interligar técnicas qualitativas e quantitativas, ou atribuir prioridade a uma delas em função das características dos objectos de estudo é cada vez mais comum, não lhe sendo retirada importância à forma de abordagem nem a descredibilizando do ponto de vista científico (Brito, 2012).

3.

Caso a Caso

Caracterização, Análise e Interpretação da Informação Recolhida

3.1. Instituições de Ensino

Como já referimos, foi elaborada uma listagem de todas as Instituições de Ensino que incluíam uma *Licenciatura em Design* ou *em Design “de”*, em Portugal, conforme disponível no sítio da *internet* da *Direcção Geral do Ensino Superior*. Seguidamente foram recolhidos os planos de estudo das licenciaturas e analisadas pela óptica da inclusão (ou não) da disciplina de gestão do design.

Das 41 *Licenciaturas em Design* ou *em Design “de”*, 14 incluem uma disciplina dedicada à gestão do design no seu conteúdo programático, como demonstrado na figura 14.

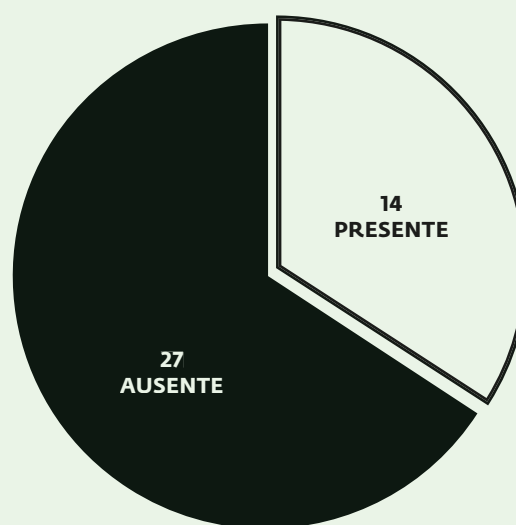


Figura 14: A disciplina de gestão do design nos planos de estudo das Licenciaturas em Design/Design “de”, em Portugal

Assumindo a divisão *Licenciaturas em Design/Licenciaturas em Design “de”* complementava descobrir quais, dentro destas, destacavam a gestão do design enquanto disciplina ficando:

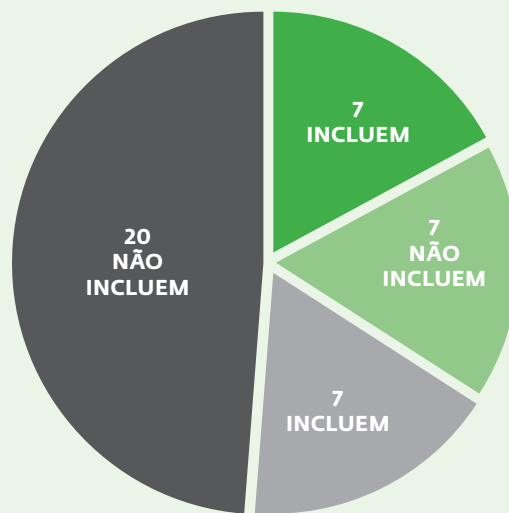


Figura 15: Licenciaturas em Design / Licenciaturas em Design “de”

Após esta medição, importava verificar a informação disponível *online*, contextualizando-a, e compreender *como* e *porquê* está (ou não) a gestão do design inserida nos diversos planos de estudo.

Verifica-se, portanto, que num universo de 41 *Licenciaturas em Design* ou *em Design “de”*, a gestão do design têm ainda pouca notoriedade. Das 16 respostas obtidas, embora todas as instituições de ensino do design reconheçam a relevância gestão do design enquanto disciplina, **poucas são as que a incluem no seu plano de estudos**. Seja por razões externas, de reestruturação do curso decorrente do Processo de Bolonha, seja por razões internas, de fusão de disciplinas de matéria semelhante, a gestão do design surge um pouco **dividida, potenciando a sua incompreensão**. Ainda assim, os seus valores meritários são apontados: conteúdos indispensáveis à formação de um designer, nomeadamente competências na área da gestão em contexto empresarial; facilitador da aproximação ao mercado de trabalho; integrador de diversas valências, preparando o designer no sentido da multidisciplinaridade e da autonomia, entre outros.

Das analisadas, apenas as *Licenciaturas em Design* incluem a gestão do design noutra ciclo de estudos, seja em Pós-Graduação ou Mestrado. O que a maioria das licenciaturas procuram é disponibilizar ao seu corpo de estudantes a oportunidade de tomar conhecimento de profissionais bem sucedidos no mercado de trabalho, **promovendo iniciativas** que, embora não se destinem exclusivamente à gestão do design, servem de exemplo da interação com outras realidades.

Curioso verificar que, apesar de todas as instituições identificarem a gestão do design como uma mais-valia para as organizações, igualmente todas admitem que, muito embora haja trabalho desenvolvido nesse sentido – pelo CPD e pelo De.:SID –, **não existe uma cultura de gestão do design em Portugal**. O desconhecimento relativo à disciplina é ainda mais notório na discrepância de respostas relativas ao seu posicionamento face ao universo do design e dos designers, como é visível no pequeno resumo apresentado nas páginas seguintes.

3.1.1. Licenciaturas em Design

Questões	Universidade Técnica de Lisboa
1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?	1992
2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?	Sim
2.1. Porquê?	Competências na área de gestão
2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?	-
3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos? Pós-graduação ou Mestrado?	Sim. PG + Mestrado (UC optativas)
3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?	De.:SID
4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?	2 Seminários + 2 Workshops
5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?	“basilar em qualquer empresa, podendo ter diferentes níveis de especialização e intervenção consoante o sector de actuação”
6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?	Não. Situação a alterar-se lentamente por pressão dos mercados.
7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?	“Discordo em absoluto. Há sim um desconhecimento grande de como ela pode e deve ser introduzida nas escolas e como podem e devem os designers fazer bom uso delas para servir as empresas e as comunidades.”

Instituto Politécnico do Porto	Escola Superior Gallaecia	Escola Superior de Artes e Design
2000	1995	1989
Sim	“Sim” (Gestão de Inovação)	Não
Formação indispensável para aproximação ao mercado de trabalho	Conteúdos importantes para a formação	Reestruturação do curso decorrente do Processo de Bolonha
-	-	Sim (Reestruturação do curso decorrente do Processo de Bolonha)
Não	-	Sim. PG + Mestrado
-	Não	Mestrado em Design, Núcleo de Especialização em Cultura Visual e Gestão do Design
“Incubadora” Ex.: colectivo Oupas	Não	Não
“Claro.”	“Sim.”	“Sim. Acredito, porém, que esta deve ser entendida e enquadrada na realidade específica de cada uma das organizações”
Não.	Pouco notória. Em desenvolvimento.	Não. Destaque para os Prémios de Gestão do Design do DME alcançados por empresas nacionais.
“Sim, a maioria das pessoas descarta este aspecto, para mim importantíssimo na formação de designers de sucesso, na contribuição de uma melhor gestão de carreira.”	“Não. Penso que é um elemento essencial para o desenvolvimento do verdadeiro potencial que o design pode ter nas organizações.”	“Não. Considero apenas que não existe, no universo do design/ designer, um conhecimento real e objetivo das competências associadas à disciplina.”

3.1.2. Licenciaturas em Design “de”

Questões	Instituto Politécnico de Leiria	Instituto Politécnico de Viana do Castelo	Instituto Politécnico de Portalegre	Universidade do Porto	Universidade do Algarve
1. Ano da Licenciatura em Design?	1999/00, Design Gráfico e Multimédia	1996/97 em Artes, Com. e Design Paisagístico; e 2007/08 em Design de Ambientes	1995, Design de Comunicação	meados da década de 1970, Design de Comunicação	2007/08, Design de Comunicação
2. Gestão do design no Plano de estudos?	Outras disciplinas que abordam a matéria	Não	Não	Sim - Gestão em Design	Outras disciplinas que abordam a matéria
2.1. Porquê?	+ valências + autonomia	Opção por outros conteúdos	Outras disciplinas que abordam a matéria	+ metodologias + processos de trabalho + ferramentas	+ conhecimento
2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?	-	Não	“Nunca contemplou especificamente.”	-	Não. Reestruturação do curso decorrente do Processo de Bolonha
3. Outro ciclo de estudos?	Não	Não	Não	Não	Não
3.1. Projecto de investigação?	-	Não	-	-	-
4. Iniciativas de promoção à gestão do design?	“Comunicar Design”	Não	Seminários e conferências	Não	“Design p’ra quê?”, conferências, exposições, workshops
5. Gestão do design: uma mais-valia?	“Toda a boa gestão é bem-vinda.”	“Acho que sim”, “no domínio das organizações de eventos em Design.”	“Sim, sem dúvida.”	“Sim, sem qualquer dúvida.”	“Sim. E muito.”
6. Cultura de gestão do design em Portugal: existe?	“Não.” “no final é uma guerra em cumprir objectivos que não coincidem.”	“Em parte não.” Destaque para o CPD	“Não.” Destaque para o De.:SID e para o CPD	“Infelizmente não.”	“penso que pouca.”
7. A gestão do design como algo elitista. Concorda?	“não concordo que a gestão de design seja algo elitista”	“Não concordo” “juízo relativamente especulativo”	“Não.” “os objetivos gerais da gestão do design são, na sua essência, os mesmos do design.”	“Infelizmente sim...”	“Não concordo.”

	Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	Escola Superior Artística do Porto	Instituto Politécnico de Castelo Branco	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Instituto Politécnico de Bragança	Instituto Superior de Educação e Ciências	Instituto Politécnico de Tomar
	2006, Design de Comunicação	2001, Design de Comunicação e Multimédia	1999, Design de Comunicação e Produção Audiovisual	2005/06, Design Industrial	2008/09, Design de Jogos Digitais	2001, Design e Produção Gráfica	1987, Design e Tecnologia das Artes Gráficas
	Sim - Design e Gestão	Outras disciplinas que abordam a matéria	Outras disciplinas que abordam a matéria	Sim - Gestão do Design	Outras disciplinas que abordam a matéria	Como opcional	Não
	+ instrumentos de carácter prático na área da gestão	-	-	inserção do design no contexto empresarial	+ competências + ferramentas	-	-
	-	-	-	-	-	-	Sim. Reestruturação do curso decorrente do Processo de Bolonha
	Não	-	Não	Não	Não	Falta de candidatos	-
	-	-	Não	-	-	Não	Não
	“Plural Design”, (relativas à GD, não)	-	“Fórum da Imagem”, “U.C de Seminários”	Não	Não	Não	Não
	“Claro, parece-me ser essencial.”	“Claramente essencial para organizações.”	“Sim”	“Sim.”	“Sim.”	“Sim!”	“Certamente que sim.”
	“Não.” “ainda não despertaram”	“alguns casos, poucos”	“na generalidade não são visíveis”	“Não.”	“recente para se ter transformado numa <i>cultura</i> ”	“Não!”	“Considero que não.”
	“Não, creio que os designers estão atentos”	“Não concordo com essa afirmação, julgo que é algo inerente a natureza da disciplina.”	“Concordo e é tida por quem nunca trabalhou na óptica da gestão de esforços e nunca desenvolveu uma capacidade de resiliência.”	“Não.”	“Não sei responder.”	“Não concordo.”	“Concordo.”

3.2. Empresas distinguidas pelo DME

3.2.1. Cifial

Ano: 1904

Área: Soluções completas de banho (torneiras, cerâmica sanitária, mobiliário de banho, acessórios) + Soluções integradas de portas (puxadores, fechaduras, acessórios, controlo de acesso electrónico)

Entrevistado/a: Ana Sá, designer industrial

Localização: Paços de Brandão

Info: www.cifial.eu

DME: 2008 – *Winner* > *Medium companies*

A contextualização histórica da *Cifial* prende-se directamente aos valores que defende – inovação, tecnologia e design –, uma vez que a evolução dos seus produtos é reflexo da sua evolução tecnológica. A empresa *CIF – Centro Industrial de Ferragens Lda.* que, desde 1904, se dedicava a produzir ferragens e fechaduras à mão, aventura-se – já como *Cifial* – pela área dos sistemas electrónicos de controlo de acesso, as torneiras e os acessórios de casa de banho e, mais recentemente (até pela aquisição da *Aquatis*), a louça sanitária. A *Cifial* responde agora com um conjunto de oito unidades fabris, no mercado interno e externo, apresentando soluções de enorme complementaridade de produtos para a casa.

Com um respeito profundo pela engenharia e desenvolvimento de produto, mediado pela constante necessidade de inovar, é com a entrada do designer Carlos Aguiar que os primeiros passos no universo do design se manifestam. Inicialmente como consultor externo, foi ao longo de cerca de 15 anos de colaboração efectiva que Carlos Aguiar foi introduzindo o valor do design na *Cifial*, implementando-o como ferramenta indispensável na criação da identidade própria. Sentindo a mutação frenética e profunda dos mercados e abandonando a batalha contra mercados emergentes como a China, a *Cifial* decide apostar na marca própria e na qualidade que a distingue, através da aplicação da metodologia do design ao nível operacional, tático e estratégico apenas possível pela notória sensibilidade da administração relativamente ao design. É em 2007 que a *Cifial* sofre uma significativa reestruturação, organizando-se agora em duas áreas de negócio: Soluções Completas de Banho/*Complete Bath Solutions* (englobando torneiras, cerâmica sanitária, mobiliário de banho, acessórios) e Soluções Integradas de Portas/*Integrated Door Systems* (puxadores, fechaduras, acessórios, controlo de acesso electrónico). Claramente, “em época de dificuldade, a *Cifial* encontrou resposta no design”, investindo na formação de um departamento de design. A verdade é que os elementos estavam todos presentes, pecando apenas por estarem desagregados. Com o surgimento de um departamento de design, tudo se aproxima e as diferentes áreas começam a interagir (produtos, serviços e ambientes). Com a equipa reunida, os conhecimentos são partilhados, as experiências divididas e as valências evidenciadas, o que torna a comunicação muito mais interessante e a transversalidade da ideologia floresce.

A capacidade tecnológica é tremenda, quer ao nível criativo, metodológico ou produtivo, com *softwares* comuns a todos os departamentos – o que facilita

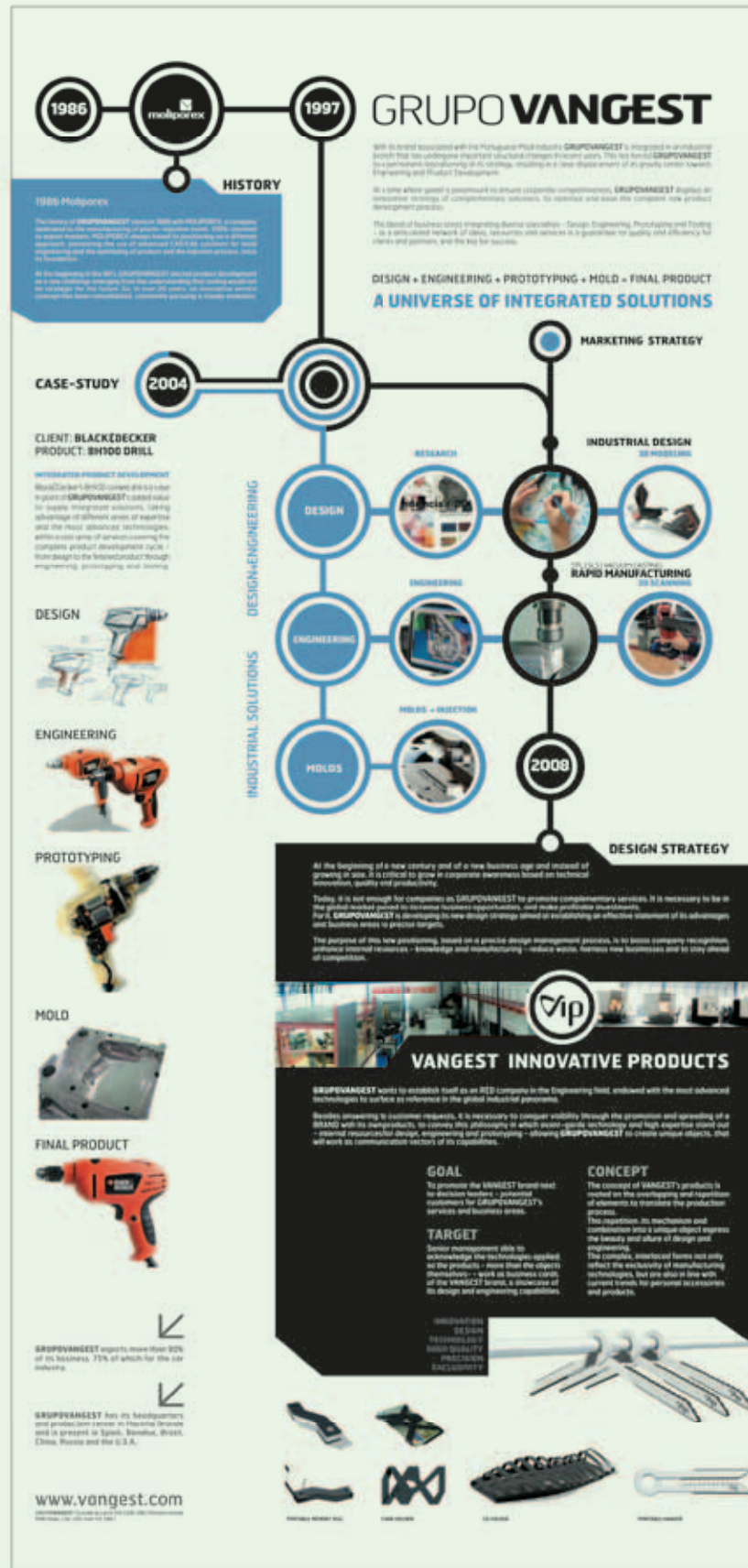
CIFIAL, S.G.P.S., S.A., PORTUGAL

Best management of design in a medium-sized company



GRUPO VANGEST, PORTUGAL

Best management of design in a medium-sized company



imensamente os diferentes ajustes que vão ocorrendo ao longo do processo – com implicações directas ao nível do tempo, recursos e retorno financeiro. Há sempre um gestor de projecto (pertencente ao departamento que melhor se adequar ao projecto em questão) que faz a ponte entre os vários departamentos e assegura-se de que está tudo em sintonia. Concomitantemente, talvez Carlos Aguiar tenha sido o primeiro gestor de design na empresa e, na sua ausência, a atitude foi absorvida e estimulada. Foi essa postura holística relativamente à aplicação do design que o *DME* premiou, reconhecendo o valor do design na empresa, e sendo para todos um sinónimo de orgulho, valorização do trabalho e, numa perspectiva mais estratégica, oportunidade de comunicação do produto e da marca.

Na *Cifial* não existem hierarquias nos contributos, “não existe uma barreira entre o departamento de design e a administração”: a comunicação é directa. E o design é transversal.

3.2.2. Grupo Vangest – Grandesign

Ano: 1986

Área: Serviço de soluções integradas de desenvolvimento de produto

Entrevistado/a: Vanda Amor, designer industrial

Localização: Marinha Grande

Info: www.grandesign.pt / www.vangest.pt

DME: 2008 – *Honourable Mention* > *Medium companies*

É em 1986 que se inicia a história do *Grupo Vangest* com a *Moliporex*, empresa de desenvolvimento e produção de moldes e componentes, fundada por Carlos Oliveira. Sendo a Marinha Grande uma zona muito forte na produção de moldes, não é de supor que o tipo de solução que o *Grupo Vangest* apresenta seja uma extensão das suas próprias raízes: “o principal diferenciador do *Grupo Vangest* (...) é o facto de oferecer ao cliente a possibilidade de chegar aqui, ter uma ideia para desenvolver um produto e sair de cá com um protótipo na mão”.

Tal irreverência na atitude é reflexo do crescimento consistente que o *Grupo Vangest* tem verificado, agregando hoje 12 empresas, cujas actividades se estendem em torno de três grandes áreas de negócio: (1) Design e Engenharia (Design + Engenharia + Prototipagem + Soluções médicas), onde estão incluídas a *HARCHI* (1991), a *GRANDESIGN* (1997), a *DISTRIM2* (1997) e a *OSTEOMODEL* (2008); (2) Soluções Industriais (Produção de moldes + “*Rapid Manufacturing*” + Meios de controle + Aeronáutica), onde estão incluídas a *MOLIPOREX* (1986), a *3DTECH* (1997), a *MPTOOL* (2009) e a *THE RAPID MANUFACTURING CENTER* (2009); e (3) Tecnologias de Informação (Desenvolvimento de *software* + *SIEMENS NX* | *Solid Edge*® + *DDS CATIA*™), onde estão incluídas a *DISTRIM* (1991), a *CADFLOW_* (1997) e a *NEXTVISION* (1997).

Muito embora cada empresa seja independente e responda aos seus próprios clientes, a interacção é promovida e, não raras vezes, solicitada, mediante o projecto apresentado. Se o desafio se evidenciar palco para o conceito defendido pelo grupo – “serviço de soluções integradas de desenvolvimento de produto” – está lançada a integração de

todas as áreas de intervenção, desde o design à produção, passando pela engenharia, *rapid prototyping*, *rapid manufacturing*, produção de moldes e injeção. É então traçado um “plano de acção que conjuga as diferentes disciplinas para o desenvolvimento de uma resposta integradora das diferentes áreas de actuação”, verificando-se imprescindíveis as valências de todas e cada uma das empresas pertencentes ao *Grupo Vangest*. Um exemplo perfeito da aplicação do conceito do *Grupo Vangest* é a *BH100 Drill* da *Black&Decker*, presente no cartaz de apresentação ao prémio *DME*.

Se a entrada do design na empresa se torna mais clara com o nascimento, em 1997, da *Grandesign* – premiada tanto a nível nacional como internacional – a verdade é que a percepção da gestão do design é algo que parece estar latente desde a génese do grupo, enquanto visão de futuro, promessa de crescimento. E é com a distinção do *DME* que o *Grupo Vangest* vê reconhecida a sua história e evolução, a sua atenção ao design e o seu papel crucial na gestão de uma empresa. Para Vanda Amor, designer industrial, este universo de soluções integradas não deixa espaço ao design de autor, pois o espírito presente é o de equipa e se o design potencia a mudança, esta só é possível através da conjugação de trabalho, profissionalismo e criatividade.

3.2.3. TemaHome

Ano: 1981

Área: Mobiliário contemporâneo

Entrevistado/a: Ricardo Marçal, designer

Localização: Tomar

Info: www.temahome.com

DME: 2009 – *Winner* > *Medium companies*

Referência global de mobiliário contemporâneo, a *TemaHome* nasce em 1981, em Tomar, fruto de uma *joint-venture* entre uma empresa portuguesa e outra norueguesa. Com uma capacidade produtiva de elevada escala – atingindo as 3000 peças por dia –, a *TemaHome* foca a sua linha de produção no processo de retalho, dependendo significativamente da tecnologia e abraçando a filosofia *do it yourself*, vulgarizada em superfícies comerciais como o *IKEA*. À semelhança da *Cifial*, e perante a oferta asiática de baixo valor acrescentado (um mercado altamente competitivo), a então empresa de marca branca começa a apostar na valorização do seu produto, partindo para a construção de uma marca própria e tornando-se no maior produtor de mobiliário ao nível nacional.

Em 2006, e sob a orientação de Stephan Morais, a *TemaHome* é alvo de uma pequena revolução que reestrutura a dinâmica da empresa e dá entrada ao design no processo de gestão do produto. Com tudo a seu favor, um produto europeu, certificado pelas normas europeias que asseguram o controlo da proveniência das matérias-primas, a *TemaHome* oferece um produto de valor acrescentado, que valoriza uma dimensão simbólica e emocional visível na assinatura *Living your dreams*. A entrada de Ricardo Marçal na empresa ficou marcada pela introdução do *TPS – Tema Project System* –, um esquema do processo de gestão de um projecto por ele desenvolvido, que reflecte a integração da gestão do design na empresa.

Portuguese design history in the making

Leadership in design innovation



Under the leadership of CEO Stephan Morais since 2006, the company increased significantly its focus on design and today is known by many as the ambassador of Portuguese design. Design is therefore today at the company's DNA and senior management works very closely with external and internal designers to define strategic actions, from branding and product development to sourcing and retailers selection. Since 2006 new products were developed at a rate unseen in the company's almost 30 year history and currently these new design products form the majority of the company's turnover. A standard product development procedure was created starting with a clear briefing and today, designers and managers meet weekly to discuss all stages of every product we develop in a defined but casual and creative atmosphere. Some noteworthy aspects of leadership in design innovation are:

- Design focus is at the core of every process in the company
- Most respected designers in Portugal form the basis of the team
- Product development is led by designers from beginning to end
- Audacious Marketing and Communication strategy is based on design innovation
- Application of design solutions spread throughout the company
- Product and material sourcing is assisted and quality checked by designers
- Participation on key international design trade shows is the norm

Driving chance through design



While the company was established in 1981 and in 1997 technology for product development was first implemented, it was in 2006, following a partnership with a major Portuguese designer Filipe Alarcão, that the company recruited an internal team of young talented and prized designers from the best schools in the country. Committed to developing design as the cornerstone of its strategy, initiatives like the sponsorship of educational design awards were implemented. The TemaHome brand was created in 2007 and products were segmented into distinct collections. The focus on design drove the beginning of an exhaustive cooperation with suppliers of materials unseen previously in the company's products. From a wood furniture manufacturer, the company began to expand into fabrics, metals, stone and composites in order to deliver products according to authentic projects created by the designers. Evidence of driving chance through design are:

- The creation of an internal team of designers covering product, graphic and interiors
- Start of the cooperation with the 4 most respect Portuguese contemporary designers
- Expansion of product line into many different typologies covering the whole home space
- Development of new sales team and sales techniques to target design customers
- Development of a network of new suppliers to support product development

Excellence in design co-ordination



The company also selected a designer to head product development based in the company's factory. This move brought design philosophy into the factory floor. The production line, although it had been updated over the years, was rethought and reorganized from a creative perspective under the leadership of a designer. New possibilities were open due to more complex designs and investments were made. The immediate result was the launch of new products and greater efficiency in the production of the existing items. As a direct consequence of design orientation, a procurement and a logistic department was implemented. New sales methods and tools were also developed to better fit the new design oriented marketplace. Excellence in design co-ordination can be measure by some key factors:

- Design lead integration of departments
- Innovation in the use of materials
- New ideas incorporated in packaging and logistics
- Audacious distribution in line with the strategy
- Implementation of strict quality control and ISO Quality and Environmental Certification

Strategic performance



Brand recognition by design started to take place and soon the products could be found in some of the most discriminating retailers in the world. The company expanded its sales presence into new markets reaching retailers in 46 countries (from 28 prior). A shop in shop program was launched early in 2009 and by the end of the first semester, some fifty retailers had implemented a space dedicated to the brand. New typologies were introduced and the average gallery displays 13 items by our designers (up from 4 prior in non-shop in shop spaces). Consumers and the media began to acknowledge the products by name, author and brand resulting in the opening of a flagship store in Lisbon. The space, following the company philosophy brought together a very interesting mix of design products previously unavailable to the Portuguese consumer. The store is the first step towards an ambitious retail project. Internationally acclaimed designers also took note of our design and for 2010 the company will be editing products created by some of the most respected international professionals of our time. Once young graduates, our team of designers are now lecturing at universities and are winners of several national design awards, ultimately disseminating our design philosophy into the country's culture. On average, the company is referred by the media mainly in Portugal but also in many countries throughout the world, once a day for the last 2 years. The company has effectively transformed itself from a low cost factory into a design and lifestyle brand.



Designer de formação, Ricardo Marçal compreende que, tendo em conta todos os recursos envolvidos – humanos, tempo, custos, materiais, infra-estruturas – é necessário assegurar, com o apoio de uma metodologia detalhadamente planeada, que todo o processo que constitui a edificação de um produto é aprovado por todos os elementos da equipa. Desta forma a *TemaHome*, que nunca deixou de produzir para outras marcas, analisa a viabilidade de cada nova proposta, sob a óptica da rentabilidade, aspecto fulcral para a dimensão produtiva da empresa. Assim sendo, e percorrendo superficialmente as diferentes etapas que constituem o sistema metodológico processual, teremos: (1) a etapa 0, de identificação e estudo da ideia apresentada; (2) a etapa 1, de desenvolvimento do conceito; (3) a etapa 2, de estudos e testes para desenvolvimento do protótipo inicial; (4) a etapa 3, de apresentação, avaliação e validação do protótipo final; (5) a etapa 4, de produção operativa do produto e, finalmente, (6) a etapa 5, de venda ao cliente.

Pertencente ao departamento de *DNP*, Desenvolvimento de Novos Produtos, Ricardo Marçal está plenamente envolvido em todas as etapas, contribuindo intensamente para que a comunicação entre os vários departamentos envolvidos seja constante. Neste sentido, defende que “a gestão do design deve ser sempre regular e contínua”, uma vez que trata da “integração de todas as disciplinas envolvidas na gestão de produto”. Acrescenta ainda que a manipulação do custo de um produto é consequência directa de uma boa ou má gestão do design, reflectindo a postura operacional de Best (2006) quando esta define o *design management* como *the management of design* (trocadilho intraduzível).

A iniciativa para a nomeação aos prémios *DME* partiu do departamento de marketing – que por si só revela uma extraordinária sensibilidade à metodologia processual da empresa –, adensou, com a atribuição do prémio em 2009, um reconhecimento de todo o esforço envolvido e um sentimento reconfortante de dever cumprido. Ricardo Marçal salienta, porém, que os designers deveriam ser capazes de absorver plenamente a cultura da empresa em que estão inseridos, algo que só considera possível se, quando em formação, sejam desconstruídos os paradigmas do “designer-autor” e abordadas disciplinas que incluam competências relativas a outras áreas, permitindo aos designers tornarem-se gestores de design. Desta forma, as empresas deixariam de remeter as funções de gestão criativa a engenheiros de produção industrial ou gestores de projecto, e o design poderia contribuir activamente a todos os níveis de interacção, enquanto sinónimo de estética e inovação.

3.2.4. AlmaDesign

Ano: 1997

Área: Serviços de projecto e consultoria para todas as fases do processo de design

Entrevistado/a: José Rui Marcelino, *design manager*

Localização: Paço de Arcos

Info: www.almadesign.pt

DME: 2009 – *Honourable Mention* > *Micro companies*

Contando já com 15 anos de existência, a *AlmaDesign* é filha da paixão de José Rui Marcelino pela “indústrias das indústrias”, a indústrias dos transportes. Com o intuito de criar uma empresa de design de produto (ou design industrial, para quem preferir),

envolvendo sempre alguma complexidade tecnológica, José Rui Marcelino decide, em 1997, contactar a *Salvador Caetano* que, contribuindo para a história que agora gosta de contar, lhe propõe o desenho de um autocarro. Perante a inviabilidade de assegurar a plenitude do projecto sozinho, convida Paulo Bago D’Uva e Carlos Castelo Branco, anteriores colaboradores da *NovoDesign*, desafiando-os para formar uma equipa de desenvolvimento de “projectos de design industrial a sério”, nascendo assim a *AlmaDesign*.

Focada em produtos de elevada complexidade tecnológica – transportes, electrónica, mobiliário urbano e mobiliário interior standardizado – o rumo definido sempre se guiou por um compasso musical dirigido às massas, refutando o “design de autor” e fomentando o afastamento do objecto único. Inadvertidamente, esta resposta às necessidades do mercado revelou-se a mais-valia da empresa, pois as diferentes áreas de intervenção potenciavam a migração de conhecimentos, quer ao nível das tecnologias, materiais ou soluções; quer ao nível de integração do design nas empresas. Aconteceria que as próprias empresas procuravam a *AlmaDesign* não só pelos seus serviços de design mas também pelos seus serviços de consultoria em design, enquanto integradores do processo de gestão do design nas empresas.

Inicialmente, todas as consultorias eram representadas por José Rui Marcelino, assumindo plenamente a função de gestor de design, e o primeiro exemplo desta interacção é a *Salvador Caetano I.M.V.T.*, mais tarde *CaetanoBus*, empresa que acompanha a *AlmaDesign* desde sempre. E se, por um lado, a *CaetanoBus* se encarrega de atribuir à *AlmaDesign* o reconhecimento que obteve em 2011 por parte do DME, também a *AlmaDesign* declara que a envolvimento da gestão-de-topo da *CaetanoBus* nos diferentes projectos é extremamente gratificante.

Engenheiro de formação mas com “alma de design”, José Rui Marcelino sempre sentiu curiosidade pela articulação de um processo entre as várias disciplinas concluindo, através da experiência, que é precisamente na interacção de competências diferentes – *cross-pollination* – que surgem as integrações mais inesperadas que contribuem para o objectivo do design: a inovação. Desta forma, acredita que na *AlmaDesign*, mais do que projectistas ou consultores de design, os seus colaboradores actuam enquanto *drivers* da inovação através do design, potenciando a disseminação do design na cultura da empresa-cliente.

Mais do que um motivo de orgulho, o reconhecimento por parte do DME foi uma oportunidade para a empresa de reflectir sobre a sua própria história, o seu próprio processo, expondo graficamente, e através de uma ferramenta de design, a sua gestão, como se de uma partitura se tratasse. Acreditando que “o design é um acto de maturidade”, José Rui Marcelino vê no design um recurso agregador de experiências, e uma mais-valia em momentos de maior dificuldade que exigem repensar estratégias, tomar importantes decisões e projectar para um novo futuro.

3.2.5. Larus

Ano: 1988

Área: Artigos para construção e equipamentos / mobiliário urbano

Entrevistado/a: Pedro Martins Pereira, Gerente

Localização: Albergaria-a-Velha

Info: www.larus.pt

DME: 2007 – *Honourable Mention > Small companies*

2010 – *Winner > Small companies*

Contar a história da *Larus* é contar a história de Pedro Martins Pereira, seu fundador, gestor, engenheiro e designer, que afirma orgulhosamente “esta empresa é uma parte do meu percurso”. Nascido numa família com fortes tradições empresariais, Pedro Martins Pereira nunca foi alheio ao design. Fosse pelo seu bisavô, Augusto Martins Pereira, responsável pela empresa de fundição de consideráveis dimensões – a *Fábrica Metalúrgica ALBA* –, caracterizada por uma imensa qualidade, sensibilidade criativa e visão estratégica; fosse pela sua avó, com quem cresceu, e de quem absorveu uma grande abertura às artes e ao design. Contrariamente ao que era comum na época, a *ALBA* distinguia-se pelo contínuo desenvolvimento de novos produtos, o que possibilitou a sua posição de liderança no mercado. Pedro Martins Pereira terá herdado essa propensão à inovação, uma vez que, com o incentivo à continuidade da tradição familiar e depois de um percurso universitário que respondesse à área envisionada, Pedro Martins Pereira assume a sua posição enquanto Chefe do Departamento de Fundição e, mais importante ainda, como Director Técnico. E é exactamente enquanto Director Técnico que verifica que os desenhos, muito embora fortes e bem sucedidos, estão antiquados e em risco de ficarem datados, presos ao passado. A par da produção regular, Pedro Martins Pereira começa a redesenhar as peças existentes e a desenhar novas peças, tendo em conta as já presentes preocupações técnicas e estéticas mas mais ainda, uma abordagem inclusiva, de integração de outras disciplinas ao processo de desenho, chegando ao ponto de incluir o cliente na equação. Com uma inata sensibilidade à interdisciplinaridade, Pedro Martins Pereira é claramente um visionário, revelando utilizar correctos processos de gestão do design. Vincado por uma personalidade discreta mas com evidente necessidade de autonomia criativa, é em 1988 que Pedro Martins Pereira rompe o vínculo à *ALBA* e cria a *Larus*. Mantendo um imenso respeito pela intervenção familiar, “aquela empresa não era só uma empresa, era uma obra também”, a gaivota *Larus* nasce com a englobante assinatura de *Artigos para Construção e Equipamentos Lda.*, evitando a limitação do universo de soluções. Desde então, dedica-se à “concepção, desenvolvimento e produção de mobiliário urbano, suportando a sua actividade na investigação em Design” e é notável o quão visíveis são os valores da missão em todas as áreas de intervenção da empresa. O primeiro marco surge com um concurso da *Câmara de Aveiro* onde, em parceria com Jorge Trindade, apresenta uma proposta para quiosque que, para além de mais económica e mais qualificada que as propostas concorrentes, respeita também uma série de particularidades que respondem a aspectos culturais e históricos da cidade de Aveiro.

O segundo marco, mais significativo e de maior projecção, surge com a *EXPO '98*, que a par do reconhecimento, propicia o início de uma série de parcerias com autores externos – designers, arquitectos e arquitectos paisagistas – que classificam como uma imensurável vantagem trabalhar directamente com a *Larus*. “Nenhum projecto

sai como entrou”, porque nenhum projecto pertence a uma pessoa mas sim a uma equipa: os autores trazem as suas ideias e discutem-nas com a equipa da *Larus*, criando uma interação constante de conhecimento e de diferentes valências. O envolvimento relacional não termina aí e todos são convidados a plantar uma árvore, contribuindo para a amigável cortina arbórea arbustiva que abraça as instalações. Nomes como Daciano da Costa, Álvaro Siza Vieira, Eduardo Souto Moura, Francisco Providência ou Carlos Aguiar são apenas alguns dos autores externos que viram as suas propostas ganhar vida com a *Larus*.

As distinções surgem com uma intenção pragmática, estratégica e comercial, pois Pedro Martins Pereira defende que “temos de ser reconhecidos por aquilo que somos capazes de fazer” e no que toca particularmente à gestão do design, a *Larus* tem sido um exemplo de sucesso na correcta aplicação do design. Vencedora de variadíssimos prémios nacionais e internacionais, a *Larus* percebe o design enquanto marca, síntese metafórica da sua missão, englobando três fases: uma primeira fase de desenvolvimento de produtos, o *core-business* da empresa; uma segunda fase de desenvolvimento da marca, que patenteia a visão holística de integração do design e uma terceira fase, a fase da excelência, de antecipação de necessidades e projecção para o futuro. As parcerias com inúmeras instituições de ensino são também exemplo disso, mantendo viva a precoce ligação ao design, à criatividade e à curiosidade que caracteriza Pedro Martins Pereira e é o *modus operandi* da *Larus*.

3.2.6. Revigrés

Ano: 1977

Área: Revestimentos e pavimentos cerâmicos

Entrevistado/a: Carla Lobo, designer

Localização: Águeda

Info: www.revigrés.com

DME: 2010 – *Honourable Mention* > *Micro companies*

Primeira unidade fabril em Portugal dedicada aos revestimentos e pavimentos cerâmicos, a *Revigrés* nasce em Barrô, concelho de Águeda, em 1977, pela mão de Adolfo Roque. Com uma forte presença no mercado nacional e internacional, a *Revigrés* mantém a postura dinâmica do seu fundador, no sentido da valorização permanente da qualidade, oferecendo o melhor aos seus clientes seja através dos seus produtos, serviços ou ambientes. A inovação é, portanto, uma vertente essencial da empresa, visível no contínuo investimento e atenção destinada à evolução dos materiais, sempre permeáveis às sinergias introduzidas por colaboradores e parceiros.

Colaborando maioritariamente com designers externos, a *Revigrés* inclui na sua organização um gabinete de desenvolvimento de produto formado por um grupo de colaboradores com formação em conhecimentos transversais, desde engenheiros de produção de materiais até colaboradores da área comercial, onde a gestão estratégica da empresa se reflecte tanto ao nível operacional, como tático e estratégico. “O nosso trabalho não é feito sem o trabalho dos outros”, afirma Carla Lobo, confirmando tratar-se de uma rede de trabalho que funciona em equipa e que assume que “todas as áreas são

determinantes no desenvolvimento do produto”. Esta visão holística refuta a ideia do *designer-salvador-da-nação* e reforça a consciencialização de que o papel do designer só é válido se for um trabalho colaborativo e interdisciplinar.

Desde muito cedo a *Revigrés* apresentou um produto diferenciado, fruto da colaboração com artistas plásticos e designers, e pelo patrocínio de inúmeras iniciativas de promoção ao design, permitindo à empresa beber informação e tirar partido dos novos conceitos daí decorrentes, potenciando o design como factor crucial na diferenciação. Ciente da necessidade desta interação, Carla Lobo enfatiza a vontade da *Revigrés* em colaborar com instituições de ensino – nos vários ciclos de estudo –, no sentido de criar oportunidades de cooperação, gerando uma participação mais intensa e concreta na aproximação da realidade académica ao tecido empresarial.

De uma forma espontânea, a gestão do design surge como metodologia da empresa, como uma dinâmica natural do processo de trabalho, não existindo um profissional de gestão do design mas sim “uma gestão partilhada do design”. A prática continuada desta metodologia terá sido a razão da distinção pelo *DME*, representando um motivo de orgulho e o reconhecimento de valor da empresa ao nível estratégico.

Identificando o contributo do design como importante ferramenta de mudança, Carla Lobo advoga que o design não é “um remédio milagroso”, que uma equipa de trabalho só funcionará se estiver permeável à interação e finalmente, que competirá aos designers exponenciar a capacidade obtida através de formação, de comunicar transversalmente com as hierarquias de uma organização, contribuindo para uma nova abordagem potenciadora da inovação.

3.2.7. CaetanoBus

Ano: 1946

Área: Autocarros e carroçarias para autocarros

Entrevistado/a: Jorge Pinto, *CEO*

Localização: Vila Nova de Gaia

Info: www.caetanobus.pt

DME: 2011 – *Honourable Mention* > *Large companies*

A história da *CaetanoBus* é indissociável da história do *Grupo Salvador Caetano*, uma vez que está presente desde a sua génese. A *CaetanoBus* é o principal fabricante de autocarros e carroçarias para autocarros em Portugal, visto que o seu início remonta ao ano de 1946, ano em que Salvador Fernando Caetano fez sociedade com o seu irmão Alfredo Caetano e com Joaquim Martins, criando assim a pequena empresa *Martins & Caetano & Irmão, Lda.*, especializada na construção de carroçarias em madeira.

Em 1955, com a introdução do fabrico das carroçarias inteiramente em metal (aço), e já com Salvador Caetano absorvendo o projecto na totalidade, a empresa revela uma estabilidade promissora inaugurando a *Divisão Fabril de V. N. de Gaia*, em 1966. As exportações para Inglaterra iniciam-se em 1967 e, um ano depois, a *Salvador Caetano I.M.V.T.* assina o contrato de importação e distribuição exclusiva dos veículos Toyota





CAETANO BUS
GRUPO SALGADO CAETANO

VISION

To add value and to be the fully meet our customers' requirements, continually improving our products and services through an effective management of processes and an efficient use of resources.

MISSION

Consolidate results in innovation and strengthen its position as a leading global reference company for the production of vehicles and buses for public passenger transport.

VALUES

A sustained increase of the competitiveness of the Company along with a proper ethical conduct.
Commitment based on the skills and efficiency of our human capital working with our customers, leading to innovation, quality, respect for people and environment.
Economic growth and Company's profitability.
Fair relationships with stakeholders.

DRIVING CHANGE THROUGH DESIGN



para Portugal, completando 22 anos de actividade como construtor de autocarros. A certificação do seu Sistema de Qualidade, de acordo com a norma europeia *EN NP 29002*, em 1989, dá início à produção dos autocarros para plataformas de aeroporto: o *Cobus 300*, um dos exemplos de sucesso da empresa, tendo como sucessores o *Cobus 3000* e o *Cobus 3001*. Segue-se o modelo *Óptimo* – eleito “Autocarro Mini/Midi do Ano” no Reino Unido – e, em 1996, estabelecendo-se a parceria com a *AlmaDesign*, nasce o modelo *Enigma* também premiado, em 1999, pelo CPD. Esta interacção permitiu a introdução de uma nova metodologia no desenvolvimento de produto, aproximando ainda mais a engenharia e o design.

É no seio desta dinâmica que, em 2002, se dá o arranque da actividade da *CaetanoBus*, *Fabricação de Carroçarias*, S. A., resultado de uma *joint venture* com o Grupo Americano-Alemão *Daimler-Chrysler* (*EvoBus*). Também esta parceria trouxe o melhor de dois mundos, aliando os novos métodos de produção e práticas de gestão da *EvoBus* ao *know-how* herdado da *Divisão Fabril de Gaia*, o que levou à distinção de “*best-in-class product and production technologies*”. Em 2009, novo prémio atribuído pelo CPD – o prémio Sena da Silva –, na categoria de Equipamento/Industrial ao modelo *Cobus 3001*. Adquirindo a totalidade das acções anteriormente na posse da *Daimler*, em Janeiro de 2010, a *CaetanoBus*, enquanto criador e fabricante de carroçarias e autocarros, dedica a maior parte da sua produção à exportação, privilegiando a melhoria contínua da sua produção e uma utilização eficiente dos seus recursos.

Embora sempre presente, esta postura torna-se mais transparente no binómio da interacção com a *AlmaDesign*, com reflexos visíveis nos suportes de comunicação e promoção, contribuindo para uma percepção uniforme da marca. Jorge Pinto, CEO da *CaetanoBus*, admite que “a atenção da empresa para o design e para a gestão do design já está tão enraizada” que os prémios atribuídos são um sinal de reconhecimento mas, mais importante, são “um bom exercício de reflexão”. A presença de uma *in-house designer*, permite acentuar a relação de confiança já estabelecida com a *AlmaDesign*, uma vez que é “alguém que fala a mesma linguagem” e é sinónimo de integração de uma empresa e a sua consultora. Não é, portanto, de estranhar que a *CaetanoBus* tenha sido premiada pelo DME pela sua estratégia de design pois a sua filosofia está embebida na prática do design, através do desenvolvimento de produtos coerentes, com foco nos utilizadores, clientes e fornecedores enquanto parceiros, racionando o uso de recursos e proporcionando a evolução contínua do ADN da marca *CaetanoBus*.

3.2.8. Piodão Group

Ano: 1992

Área: Tapetes tufados

Entrevistado/a: Luís Nascimento, designer

Localização: Arganil

Info: www.piodaogroup.com

DME: 2011 – *Honourable Mention* > *Small companies*

Contando já com vinte anos de história, a *Piodão Group* é uma empresa situada em Arganil, que se dedica à produção de tapetes e carpetes, com um especial carinho e

dedicação aos têxteis artesanais. É com a entrada de capital alemão que, em 2005, a empresa expande o seu alcance internacional, sendo actualmente assegurada por três gerações de uma família portuguesa de empresários entre eles, Pedro Pacheco, o CEO, que assume que

enquanto empresa, um dos nossos objectivos, talvez aquele que melhor nos define, é a nossa preocupação em fabricar produtos que estejam em equilíbrio com o nosso meio ambiente, quer físico quer social. Consideramos que a produção em massa já não corresponde às nossas exigências de conforto, criatividade e a necessidade de expressar quem somos.

Luís Nascimento vai um pouco mais longe: “o valor da empresa são as pessoas” e este é um facto incontornável até porque mais de metade dos colaboradores são artesãos.

Interessante exemplo de sucesso de uma parceria entre o design e o artesanato, a *Piodão Group* divide a sua estratégia de expansão entre três unidades de negócio: (1) enquanto fabricantes – *Piodão Outsourcing* –, assegurando a produção para marcas internacionais de topo; (2) enquanto produtores – *Piodão Pro* –, respondendo a necessidades e exigências de cada decorador, arquitecto ou potencial cliente de grandes obras, como os hotéis; e (3) enquanto editores – *Piodão Exclusive* – facilitando o fabrico único e original ao consumidor final. Primando sempre pela excelência da sua qualidade de fabrico artesanal, desde a matéria-prima aos acabamentos, a *Piodão Group* tem vindo a investir cada vez mais na sustentabilidade da sua intervenção, contribuindo para um maior ciclo de vida do produto e, mais ainda, garantindo que o desperdício de recursos seja reduzido ao mínimo. O tapete *Any* (presente no vídeo de apresentação), desenvolvido em parceria com o *Pedrita Studio*, é um representante simbólico da postura da empresa: “acreditamos que a produção de tapetes de alta qualidade implica a utilização de produtos naturais, que são biodegradáveis e têm uma produção sustentável.”

A adição de um designer à empresa acontece com a intervenção do CPD, no âmbito do projecto *Design+*, tendo sido muito útil na mudança de perspectiva relativamente à disciplina. No entanto, é só com a entrada de Luís Nascimento que se dá a verdadeira revolução, ou seja, não bastou um designer mas sim ‘alguém com bom-senso’ para perceber que o design pode ir mais além, questionando tudo e todos, numa busca incessante de melhoria contínua. “O design não pode ser visto como uma coisa individual” – diz – “é uma parte integrante dentro do tecido empresarial”, sendo que o designer encontrou na *Piodão Group* a abertura e receptividade que caracteriza uma equipa que valoriza a interacção e partilha de experiências. Incrivelmente atento a cada fase do processo de produção, Luís Nascimento incorpora o perfil de um gestor de design, propondo e procurando soluções para cada problema que encontra, pertencendo ou não ao universo do design.

Distinguida pelo DME, a *Piodão Group* destaca-se pela aplicação do design como factor exponencial de posicionamento de mercado, algo apenas possível pelo vibrante contributo de todos e cada um dos seus colaboradores. Reivindicando que não existe uma fórmula para a gestão do design, admitindo a sua definição caso-a-caso, Luís Nascimento reconhece a sua existência e identifica-a como principal aliada na obtenção de um produto de valor acrescentado, de e para pessoas.

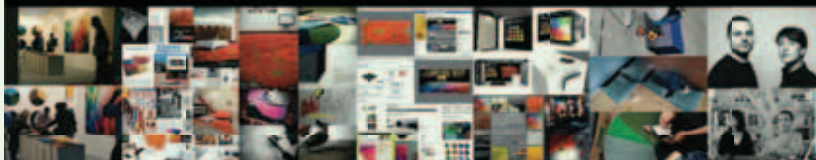
DESIGN-LED INDUSTRIAL (RE)VOLUTION



Piodão Artesanato e Design, was born in 1992, to meet a challenge: To produce rugs for the German market and to take advantage of a specific opportunity. Having been born to produce under the demanding set of requirements that such clients required, the company produced mainly as an industrial supplier for brands that had their own design. Of course, the first years were spent in improving our capacity and skill, know-how and quality of product and service. The quality of our work reached very high standards and allowed us to start producing for renowned brands and design editors. We were ready to produce any kind of design with the utmost quality. We just didn't have designs of our own, and all models were received already prepared and processed. All we needed then was to reproduce them in rugs with very little adaptations. On the other hand, our negotiation capacity as employer in the market was extremely limited. Margins were constantly threatened. Our relation with the end consumer was very little to non-existent, globalization was a constant threat and price was key. This blockage had to be broken. We had to be able to reach and hold not only our clients (the brand and the prescriber... the distribution chain), but also the end consumer. We had to leave a mark and create a room for ourselves in the global market, something which would make our capacities stand out, and creating trend at the same time - To establish ourselves as a reference - a leading reference.



New solutions and new initiatives were adopted for the necessary growth and upkeep of the group. The introduction of design revolutionized the entire system and simplified working processes, which would, before, take an eternity until optimization would be reached. We have studied, considered and invested, and added what was missing to assert ourselves as one of the best, making a difference through design. Through design-oriented management, we have learned better ways of working, using specific tools making more simple and effective production and operational procedure. What in the past was developed using simply a pen to prepare the drawings on the tufting screen, today is implemented and developed by dedicated software and experienced designers, answering quickly to the end customers demand. Designers that became an integral part of the production process: from product conception, all the way to the dynamization and re-orientation of the factory floor improve our overall performance. Changes to a product became quick and immediate. Response follows swift. Variations are almost infinite. With the introduction of a design led philosophy into our management, we've generated ourselves to attract global brands, creating premium quality products while maintaining the company competitive. Through product design, we hit a mark in virtually every corner of the world, slowly becoming a reference in rug design. An innovative collection was created, with the Piodão soul in its DNA given each rug an unmistakable individuality.



Finally, we brought in the final piece of the puzzle - Marketing. While implementing our strategy, we went out of our way to find a staff that understood design. Although studying different variables, the truth is that, for us, marketing and design became indivisible. Image and product, the story of tenderness and part of future necessities the market demand, presentation and figuring how to convey our capacity and image - what to show and how to show became two sides of the same coin. Graphic design, product design and Marketing came together. And we got through... Design itself leveraged our company. It attracted attention, development and growth, as through it we were able to evolve and drastically improve our work, becoming better in everything we do, thus allowing us to keep this passion for what we do alive, constantly thriving and evolving. At the high peak we went one step beyond - we became a group of companies and guided by designers themselves, we now offer an entire range of materials and qualities 5 times greater than before. Texture became a tool. Hand-sculpting became an integral part of the production line adding volumetry to our products. Conception of new materials and how to combine them is now our new design weapon to challenge everyone's creativity.



Design management took us from a purely industrial supplier into a rug design reference. Today, we build trends and the market praises our innovation. We are no longer a simple factory, we lead markets and captivate design followers that we are passionate to please and correspond to. Design management allowed us to break through the deadlock of competition, creating a space of our own, gaining notoriety and nourishing growing faithful markets. Price is no longer the soul key element. Concept, reference, status, quality in product and service and design quality are as, or even more, important. We didn't just evolve, we became an entirely different business. Our focus is different and comprehensive. We could never have come to where we are today, if not for the timely and much needed introduction of a design-based philosophy into our daily operation.

Piodão Group



3.3. Organismos de Investigação e/ou Promoção do Design

Seguindo a cronologia descrita na perspectiva evolutiva da gestão do design (CAP II), deparamo-nos com a seguinte ordem de nascimento: (1) *APD*, 1976; (2) *CPD*, 1985; (3) *EXD*, 1998; (4) *AND*, 2003; (5) *De.:SID*, 2007 e (6) *ID+*, 2007. Por coincidência – ou talvez não –, enquanto que os quatro primeiros se dedicam maioritariamente à promoção do design, representando-o, reconhecendo-o e defendendo-o; os dois últimos e mais recentes – *De.:SID* e *ID+* – estão mais interessados na **correcta integração do design enquanto mais-valia** tanto em **contexto profissional** como em **contexto académico**.

Das respostas obtidas (como é visível no pequeno resumo apresentado ao fundo da página), a matéria é em muito semelhante à das *Licenciaturas em Design*, ou seja, a gestão do design é reconhecida como uma mais-valia para as organizações, muito embora se admita que não existe uma cultura de gestão do design em Portugal.

Questões	CPD
1. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?	“facto irrefutável”
2. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?	“não existe em Portugal este nível de maturidade da disciplina”
3. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?	“Não concordo.” “não há desenvolvimento de novos conceitos sem que esteja implementada uma política de gestão integrada que engloba a gestão de design.”
4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?	“Uma das vertentes da missão do CPD tem sido a de promoção e implementação da disciplina e da avaliação do valor-acrescentado que a disciplina traz para as organizações.”

Equaciona-se que tal facto aconteça por alguma imaturidade da disciplina, a ausência de uma cultura de gestão das empresas (talvez porque as Pequenas e Médias Empresas representam 99,9% do tecido empresarial português?) ou até o desconhecimento total do design enquanto recurso estratégico por parte da gestão de topo das empresas portuguesas.

O devido destaque tem de ser dado ao **trabalho desenvolvido pelo projecto De.:SID**, não apenas porque o seu objectivo é **diagnosticar** e **trabalhar**, ao nível do ensino, os **níveis de performance no uso do design** por parte da indústria transformadora nacional – tendentes a conteúdos mais especializados na área da gestão do design –, mas também pelas inúmeras **iniciativas de promoção e sensibilização para a disciplina**, aproximando o académico e o profissional, o designer e o gestor e, por conseguinte, **a gestão e o design**.

De.:SID	AND
“basilar, estrutural, portanto, em qualquer empresa, podendo ter diferentes níveis de especialização e intervenção consoante o sector de actuação.”	“Sem dúvida que sim, pois permite uma visão integrada, fundamentada e sustentada de todas as actividades da empresa, tendo o design como factor essencial na estratégia da empresa e na qualidade dos produtos e serviços.”
“Não existe porque não existe a montante uma cultura de gestão das empresas.”, “a situação tem vindo lentamente a alterar-se mais por pressão dos mercados do que propriamente por vontade interna.”	“De modo alargado não. A maioria das empresas recorre ao design de forma esporádica, fragmentada e sem coerência ou estratégia. São raras as empresas que entendem que o design deve estar junto da gestão de topo”
“Discordo em absoluto. Há sim um desconhecimento grande de como ela pode e deve ser introduzida nas escolas e como podem e devem os designers fazer bom uso delas para servir as empresas e as comunidades.”	“Em parte, mas não partilho dessa visão.” “Precisamos que esta nova geração de empresários e de designers comece a entender o design como prática agregadora de outras actividades, o que deve acontecer em micro, pequenas, médias e grandes empresas.”
“seminário dirigido a empresários em Aveiro procurando sensibilizá-los para a importância de fazerem um uso do design que englobasse uma gestão integrada dos níveis operacional, tático e estratégico do mesmo” “dois workshops dirigidos a designers e empresários sobre o papel do design estratégico nas empresas” “seminário na Culturgest aberto a designers, empresas e escolas de Design e afins que contou com a presença dos investigadores do De.:SID, com a APD e o CPD e tendo como oradores estrangeiros a Brigitte Borja de Mozota e o Robin Roy.”	“A missão da AND é lutar pelo reconhecimento da classe e pelos direitos dos designers. O nosso maior interesse é a constituição da ordem dos designers e é nesse sentido que concentramos as nossas forças, em acções que muitas vezes são invisíveis aos próprios designers, mas que são essenciais.”

*Take a little trip back with Father Tiresias,
Listen to the old one speak
of all he has lived through.
I have crossed between the poles,
for me there's no mystery.
Once a man, like the sea I raged,
Once a woman, like the earth I gave.
But there is in fact more earth than sea.*

The Cinema Show

Faça uma pequena viagem de volta com o pai Tirésias*,
Ouça o ancião a contar
tudo o que já viveu.
Eu cruzei os pólos,
para mim não há mistério.
Uma vez homem, como o mar eu enfureci,
Uma vez mulher, como a terra eu ofereci.
Mas há, de facto, mais terra do que mar.

*Tirésias é uma figura mitológica, profeta cego de Tebas que revelou a Édipo
que este havia assassinado o pai e casado com a própria mãe sem saber.



O ESTADO DA GESTÃO DO DESIGN
OU A GESTÃO DO ESTADO DO DESIGN

Conclusão

Sou fã do Quino, criador de banda desenhada e cuja personagem mais conhecida é a Mafalda. Questionando todo o tipo de problemas, sejam eles de natureza política, social, científica ou tecnológica, há uma tira da Mafalda que pontualmente me ocorre, dada a irreverente brincadeira com a sintaxe, que despoleta uma interessante reflexão semântica e uma total desconexão com a dimensão pragmática em que está inserida:



No meu entender, o mesmo acontece com a gestão do design, não só em Portugal mas também no contexto internacional. Daí que a interrogação presente, quer no título quer na introdução deste documento, se mantenha: não existe, efectivamente, uma clara percepção da gestão do design. Se para alguns a gestão do design é uma disciplina estabelecida e reconhecida tanto ao nível académico como ao nível profissional, para outros faz parte de um núcleo de disciplinas que complementam o universo do design que, quando muito, poderá ser intitulada de *design holístico*.

Independentemente do seu enquadramento – quer como disciplina *autónoma* quer como disciplina *dependente* –, traduziu-se manifestamente importante definir a gestão do design através das suas áreas de intervenção, fosse através do peso estrutural encontrado na análise da gestão, fosse através da leveza criativa, tão característica do universo do design. Talvez por pertencerem aos lados opostos de uma balança, ficou clara a viabilidade da integração bem sucedida destas duas disciplinas, tantas vezes vítimas de falta de comunicação e de consenso. Partindo de uma perspectiva evolutiva da gestão e do design e com o recurso aos contributos dos mais prestigiados pensadores da gestão do design, sugere-se que estas disciplinas nunca podem trabalhar de forma individual, uma vez que ambas respondem aos mesmos domínios das organizações. Seja a gestão a aprender com o design, seja o design a aprender com a gestão, estando os dois em regime de igualdade ou procurando adaptar modelos informais para melhor aceitação dos respectivos métodos, a sua interacção é uma realidade que deverá ser nutrida e abraçada.

No decorrer desta investigação, proporcionou-se o contacto com gestores de design, com formação em gestão e com formação em design. De acordo com alguns investigadores, também ousa afirmar que é imperativo desconstruir o mito do gestor aliado à razão *versus* o designer aliado à emoção e, mais ainda, a sua curiosidade não se deve limitar ao campo do design: esta deverá ser inata, pura e constantemente insatisfeita. Esse desequilíbrio aguçarà a vontade de compreender todos os domínios de intervenção do design, conduzindo inevitavelmente à interdisciplinaridade e, consequentemente, à inovação.

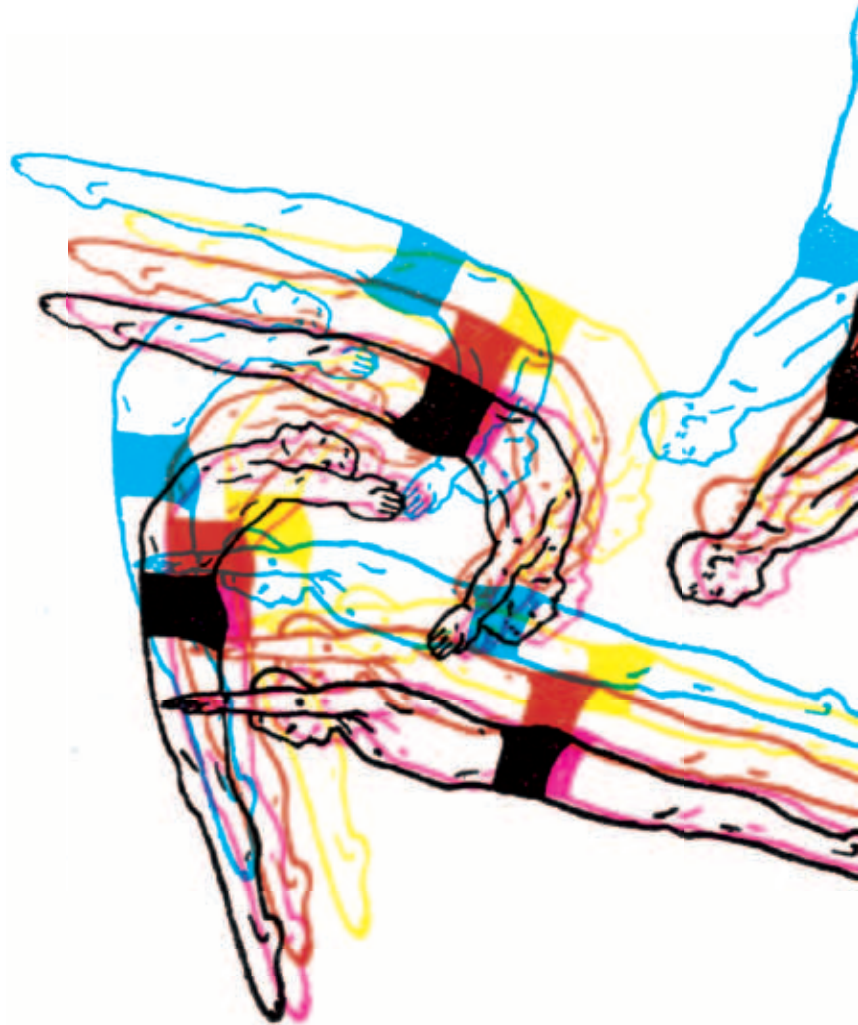
O desenvolvimento do estudo de caso, e tratando-se esta de uma investigação académica com as limitações adjacentes a uma análise desta natureza, revelou-se como um ponto de partida para um diagnóstico futuro que se espera mais completo e estruturado. A opção tomada em seleccionar as empresas já distinguidas pelo DME, assume plenamente a lacuna na ausência de todas as outras empresas não distinguidas ao nível da gestão do design, que reflectiriam justamente um contraponto à realidade das empresas entrevistadas. Acreditamos que essa comparação é não só mais exequível mas porventura mais necessária ao nível académico, procurando demonstrar que a integração da disciplina de gestão do design nos planos de estudo contribui para a aproximação dos designers às interacções que os esperam na vida profissional futura mas, mais ainda, providencia as ferramentas necessárias para que este incorpore uma atitude holística relativamente à organização para a qual for destacado. Nesse sentido, também os organismos de investigação e/ou promoção da gestão do design têm um papel revigorante, de actualização e incentivo às melhores práticas do design e, por conseguinte, da gestão do design.

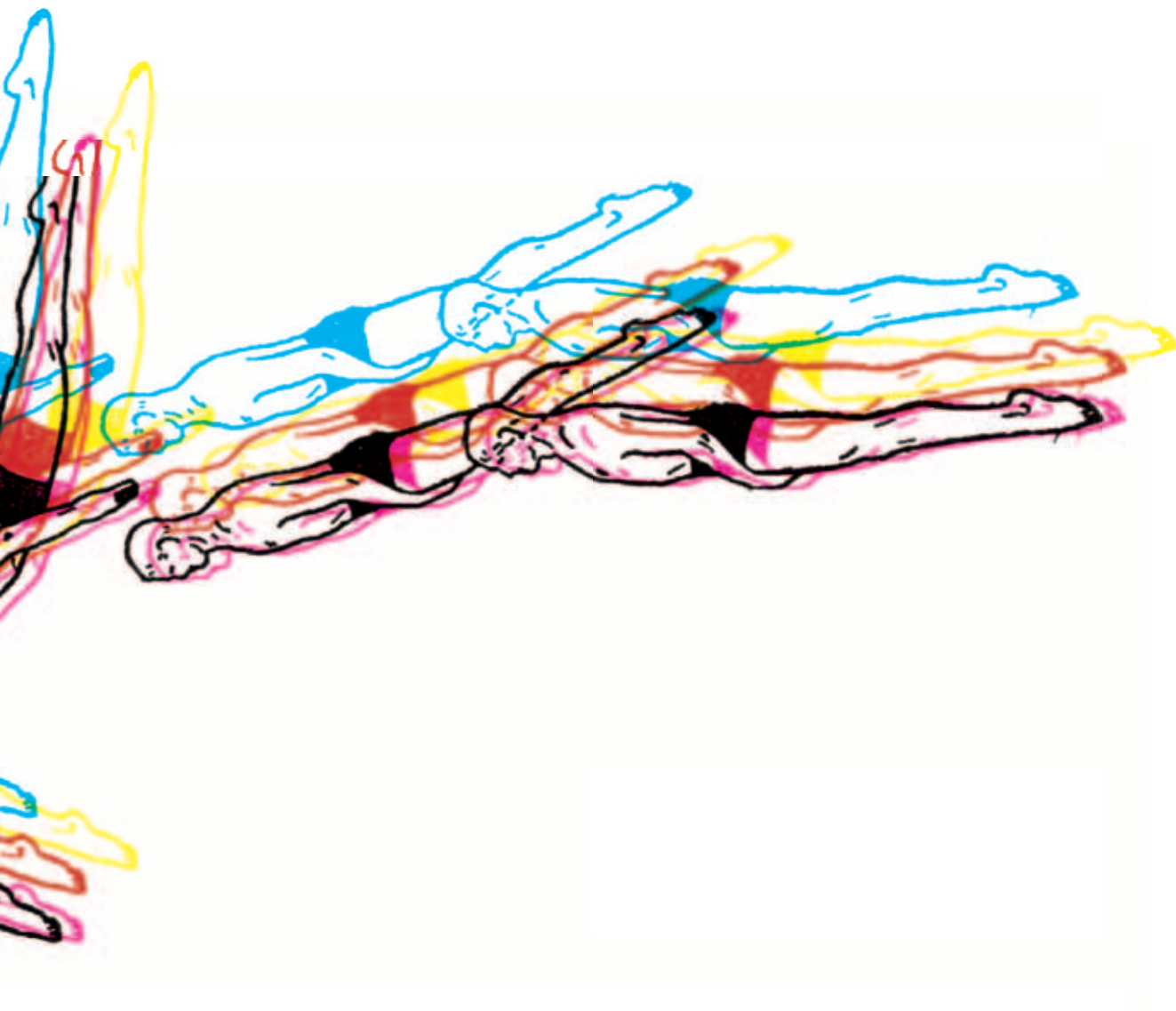
Os limites impostos por colaboradores não-designers têm, portanto, de ser interpretados como marcadores favoráveis à concepção de um ponto de partida e tal perspectiva só se evidencia num designer capaz de alimentar diferentes valências – e diferentes linguagens – potenciadoras de integração numa equipa multidisciplinar que valoriza a co-autoria e troca de conhecimentos.

Actuando ou não como um ponto de situação do *design management* em português, é seguro afirmar que a gestão do design tem lugar cativo no contexto nacional, se não pela beleza intrínseca da orquestração multidisciplinar será, sem dúvida, pela promessa de felicidade que enuncia.

And yes, I'm sure it will work out alright.

More Fool Me





E sim, tenho a certeza de que tudo se resolverá.

Poemas retirados do álbum

Selling England By The Pound, GENESIS:

Tony Banks, Phil Collins, Peter Gabriel, Steve Hackett, Mike Rutherford.

©1973 *Charisma Records* (Excertos utilizados respeitando o princípio de uso legítimo estabelecido nas disposições em vigor em matéria de protecção dos direitos de propriedade intelectual).

***Design por Rute Carvalho**

Referências Bibliográficas

18 Views on the definition of design management. (1998). *Design Management Journal*, Verão, 14-19.

Aires, R. (2002). Aspectos da gestão do design em Portugal. *ComunicArte* 1, 3, 313-315.

Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. & De Saint-Georges, P. (1995). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva - Publicações, S.A.

Almendra, R. (2010). *Decision making in the conceptual phase of design processes. A descriptive study contributing for the strategic adequacy and overall quality of design outcomes*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Arquitectura de Lisboa.

Best, K. (2006). *Design management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne: Ava Publishing S.A.

Best, K. (2010). *The fundamentals of design management*. Lausanne: Ava Publishing S.A.

Best, K. (2011). *What can design bring to strategy? Designing thinking as a tool for innovation and change*. Amstelveen: Stichting Reprorecht.

Beverland, M. & Farrelly, F. (2011). Designers and marketers: toward a shared understanding. *Design Management Review*, Summer, 63-70.

Borja de Mozota, B. (2003b). *Design management: using design to build brand value and corporate innovation*. Paris: Édition D Organization.

Borja de Mozota, B. (2006a). A theoretical model for design in management science according to the paradigm shift of the design profession. *Design Management Institute, Special Issue, Academic Journal of the Design Management Review*, Number 3, Selection of best papers from the proceedings of D2B conference Shanghai, March, 1-11.

Borja de Mozota, B. (2006b). The four powers of design: a value model in design management. *Design Management Review*, Spring, 44-53.

Borja de Mozota, B. (2009). Design management as core competency: from “design you can see” to “design you can’t see”. *Journal of Design + Management*, 4.

Branco, J., Providência, F., Aguiar Pinto, C., Branco, V.A. (2000). *Design research for small and medium-sized enterprises*. Comunicação apresentada na Conferência Design (plus) Research. Milão, Itália.

- Branco, J. (2001). O “design management” em português. *ComunicArte* 1, 1, 51-56.
- Branco, J. (2002). Investigação em design para pequenas e médias empresas. *ComunicArte* 1, 3, 253-261.
- Branco, J., Lopes, C. & Cooper, R. (2003). *From authorship to co-authorship in design: reinforcing dynamic competitiveness in companies and organisations*. Comunicação apresentada na Conferência Techné: Design Wisdom. Barcelona, Espanha.
- Brazier, S. & Quintas Cruz, B. (2009). DME: a european design management journey. *Design Management Review, Summer*, 63-71.
- Brito, B. (2012). As estratégias das organizações portuguesas da sociedade civil no domínio ambiental. *JANUS.NET e-journal of International Relations*, Vol. 3, N.º 1, Primavera 2012.
- Brown, T. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Nova Iorque: HarperCollins Business.
- Bruce, M. & Bessant, J. (2002). *Design in business – strategic innovation through design*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Calçada, A. – coord. (1997). *Manual de gestão de design*. Lisboa: CPD.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação – guia para auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.
- Carvalho, J. E. (2009). *Gestão de empresas – princípios fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cooper, R. & Press, M. (1995). *The design agenda: A guide to successful design management*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Cooper, R. & Press, M. (2009). *El diseño como experiencia: el papel del diseño y los diseñadores en el siglo XXI*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Cooper, R., Junginger, S. & Lockwood, T. (2011). *The handbook of design management*. Oxford: Berg – Bloomsbury Publishing Plc.
- Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), CIEd - Universidade do Minho, 221-244.
- Côrte-Real, E. – coord. (2010). *The triumph of design / o triunfo do desenho*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Erlhoff, M. & Marshall, T. (2008). *Design dictionary – perspectives on design terminology*. Basel: Birkhauser.

Farr, M. (1966). *Design management*. Londres: Hodder & Stoughton Ltd.

Figueiredo, P. (2010). A gestão do design no contexto industrial. Contributos para o desenvolvimento integrado do produto. *Tecnometal*, 189, Julho/Agosto, 10-15.

Fragoso, M. (2012). *Design gráfico em Portugal. Formas e expressões da cultura visual do século XX*. Lisboa: Livros Horizonte.

Freeze, K. & Powell, E. (1998). Design management lessons from the past: Henry Dreyfuss and american business. In Bruce, M. & Jevnaker, B. (Eds.). *Management of design alliances: sustaining competitive advantage* (pp. 205-215). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

Gorb, P. (1990). *Design management – papers from the London Business School*. Londres: Architecture Design and Technology Press.

Gorb, P. (2001). *The design management interface*. Ontario: Edited Transcription RGD.

Hands, D. (2009). *Vision and values in design management*. Lausanne: Cassell.

Heap, J. (1989). *The management of innovation and design*. Londres: Ava Publishing S.A.

Hollins, G. & Hollins, B. (1993). *Total design – managing the design process in the service sector*. Londres: Pitman Publishing.

Jani, H. & Sawhney, R. (2012). Orchestrating design collaborations: think like a family. *Design Management Review*, Spring, 46-57.

Joziassse, F. (2000). Corporate strategy: bringing design management into the fold. *Design Management Journal*, Fall, 36-41.

Julier, G. (2010). *La cultura del diseño*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, SL.

Junginger, S. (2009). *Parts and wholes: places of design thinking in organizational life*. Comunicação apresentada na Conferência 8th European Academy Of Design. Aberdeen, Scotland, 239-243.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February.

Kootstra, G. (2009). The incorporation of design management in today's business practices. An analysis of design management practices in Europe. *The Hague and Rotterdam, Design Management Europe (DME) consortium*.

- Laermer, R. & Simmons, M. (2007). *Punk marketing – junta-te à revolução*. Lisboa: Lua de Papel.
- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany; four P's passe; C-words take over. *Advertising Age*, Outubro, 26.
- Le Masson, P., Weil, B., Hatchuel, A. (2010). *Strategic management of innovation and design*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lockwood, T., Bachman, T., Oldach, M., Rutter, B., & McPherson, M. (2001). Perspectives on communicating the value of design. *Design Management Journal*, Verão, 76-83.
- Lorenz, C. (1991). *A dimensão do design*. Lisboa: CPD.
- Martins, R. (2004). *A gestão de design como uma estratégia organizacional - um modelo de integração do design em organizações*. Tese de Doutoramento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- McBride, M. (2007). Design management: future forward. *Design Management Review*, Summer, 18-22.
- McDonough, W. & Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle: remaking the way we make things*. Nova Iorque: North Point Press.
- Munari, B. (1981). *Das coisas nascem coisas*. Lisboa: Edições 70.
- Papanek, V. (1998). *Arquitectura e design*. Lisboa: Edições 70.
- Pemberton-Billing, J., Cooper, R., Wootton, A. & North, A. (2003). *Distributed design teams as communities of practice*. Comunicação apresentada na Conferência Techné: Design Wisdom. Barcelona, Espanha.
- Phillips, P. L. (2002). Lessons from the trenches: insights from design management seminars. *Design Management Journal*, Verão, 53-57.
- Pinto, C. – coord. (2009). *Fundamentos de gestão*. Barcarena: Editorial Presença.
- Porcini, M. (2009). Your new design process is not enough - hire design thinkers!. *Design Management Review*, Summer, 7-18.
- Prester, T. (2010, Outubro). Conferência Why Design Now?. Nova Iorque, Estados Unidos.
- Rochacka, W. (2010). Insights into design management education in the UK: Lessons to be learned. *DMI News & Views*, December.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Seltzer, K. & Bentley, T. (1999). *The creative age – knowledge and skills for the new economy*, Creative Commons. Londres: DEMOS.

Santos Silva, A. & Madureira Pinto, J. (1986). *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Schaber, F. & Thomas, V. (2008). Knowledge transfer: industry, academia, and the global gift market. *Design Management Journal*, 69-80.

Sousa, A. (1990). *Introdução à gestão*, Barcelos: Editorial Verbo.

Stone, T.L. (2010). *Managing the design process – an essential manual for the working designer*. Massachusetts: Rockport Publishers.

Tarouca, F. (2008). *A gestão de design na empresa. Contributos para a eficácia dos projectos de design*. Tese de Mestrado, Instituto de Artes Visuais, Design e Marketing, Lisboa.

Teixeira, S. - ed. (2005). *Gestão das organizações*. Madrid: McGraw-Hill.

Tether, B. (2005). The role of design in business performance. *ESRC Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC)*, University of Manchester.

Tobin, J. (2010). A man ahead of his time: Bill Hannon and the founding of DMI. *DMI News & Views*, June.

Vice, C. (2007). Learning to work in teams. *Design Management Review*, Summer, 75-81.

Viladas, X. (2010). *Managing design for profits*. Barcelona: Index Book.

Vogel, C. M. (2009). Notes on the evolution of design thinking: a work in progress. *Design Management Review*, Spring, 17-27.

Von Stamm, B. (2003). *Managing innovation, design & creativity*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Waters, R. (2007). Design with heart. *Design Management Review*, Winter, 16-21.

Webster, K. (2003). *Product as a hero*. Comunicação apresentada na Conferência Techné: Design Wisdom. Barcelona, Espanha.

Woodham, J. (1997). *Twentieth century design*. Hong Kong: C&C Offset Printing Co. Ltd.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Fontes de imagens

Capa e separadores: <http://reanimationlibrary.org/>

1. http://www.maritimequest.com/side_wheel/great_eastern_1858/1857_11_00_brunel_2.jpg
2. http://www.designmanagementeuropa.com/site/webfiles/DMEA2008%20Posters/Medium_Cifal.pdf
3. http://inndii.hidrocalidos.com/blog/wp-content/uploads/2010/09/Peter_Behrens_um_1913.jpg
4. http://www.creativehairproduction.com/wp-content/uploads/2012/01/Bauhaus_1919_Logo_by_neuwks.jpg
5. http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Images/About%20Us/Our%20History/Britain_can_make_it_booklet.jpg
6. http://www.designmanagementeuropa.com/site/webfiles/DMEA2011_posters/caetano_bus.pdf
7. http://elisavafreb.files.wordpress.com/2012/03/raymond_5.jpg
8. <http://www.researchstudios.com/wp-content/uploads/2010/03/researchstudios-rca-logo.jpg>
9. http://www.modernism101.com/images/dreyfuss_designing_1955.jpg
10. <http://www.tendesignprinciples.com/img/Dieter-Rams.jpg>
11. <http://newgrids.fr/wp-content/uploads/2011/10/braun-logo.jpg>
12. http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/images/icp/J497995I97835K88/us_en_us_ibm100__selectric__eliot_noyes__620x350.jpg
13. <http://www.cs.cf.ac.uk/ccgrid2005/ibm-logo.jpg>
14. http://elephantdesign.com/Portals/0/ICSID_logo.jpg
15. http://3.bp.blogspot.com/_TFFQlsNt7io/TPnr11D3acI/AAAAAAAAAQc/JXEF6qnyWc0/s1600/ettore_sottsass__photo_by_luca_fregoso.jpg
16. <http://cdn.slashgear.com/wp-content/uploads/2010/12/Olivetti-logo.png>
17. <http://lucyinnovation.files.wordpress.com/2010/02/rsa.jpg>
18. <http://vads.ac.uk/diad/bres/pub/COID/200/38.jpg> / <http://vads.ac.uk/diad/bres/pub/COID/200/39.jpg>
19. <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d7/Logoup.jpg>
20. <http://www.service-innovation.org/wp-content/uploads/2009/04/designcouncillogo200mmcmk.jpg>
21. http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/dmi_logo.gif
22. http://farm5.staticflickr.com/4132/5012471838_cf5d308e0b_o.jpg
23. <http://www.creativematch.com/mycm/portfolio/59201/bigimages/lbs-logo.png>
24. <http://cup2013.files.wordpress.com/2011/05/design-for-the-real-world.jpg>
25. https://fbcdn-sphotos-e-a.akamaihd.net/hphotos-ak-ash3/535779_10150733553683468_404419866_n.jpg

26. http://www.designmanagementeuropa.com/site/webfiles/DMEA2010_Posters/REVIGRES.pdf

27. <http://coachdellabitare.it/wp-content/uploads/Bruno-Munari-jpg.jpg>

28. <http://www.designmanagementeuropa.com/site/webfiles/Poster%20Displays/TemaHome.pdf>

29. http://img.timeinc.net/time/magazine/archive/covers/1983/1101830103_400.jpg

30. http://crunchybytes.files.wordpress.com/2011/10/apple_logo_evolution1.jpg

31. http://turnerbethany.files.wordpress.com/2012/02/00628_ted_logo-e1287583398167.jpeg

32. http://payload.cargocollective.com/1/0/1467/970051/cpd_logo.jpg

33. http://www.prospect.eu/assets/blog/87/dba_article_01-2.jpg

34. http://www.designmanagementeuropa.com/site/webfiles/DMEA2008%20Posters/Medium_GroupoVangest.pdf

35. http://www.designmanagementeuropa.com/site/webfiles/DMEA2010_Posters/LARUS.pdf

36. http://www.agda.com.au/library/news/1326797077_image_lg_full_dmi.jpg

37. <http://www.esad.pt/>

38. <http://www.qbd.com.au/products/l/1536/9781854541536.jpg>

39. <http://www.freewebs.com/formulaestg/Logo%20IPL%20vertical.jpg>

40. http://excleratelabs.com/wp-content/uploads/2012/06/IDEO_square_logo.jpg

41. http://www.designmanagementeuropa.com/site/webfiles/DMEA2011_posters/Piodao.pdf

42. <http://pascal.iseg.utl.pt/~cmourao/IO/titulo3.gif>

43. <http://img2.imagesbn.com/images/102690000/102691082.jpg>

44. <http://www.ceval.pt/userfiles/images/Gallaecia.JPG>

45. <http://www.ipportalegre.pt/imagens/Logos/IPP/ippbaixo.jpg>

46. <http://www.ipvc.pt/sites/default/files/logos-IPVC.png>

47. <http://www.designmanagementeuropa.com/site/webfiles/Poster%20Displays/AlmaDesign.pdf>

48. https://fbcdn-sphotos-d-a.akamaihd.net/hphotos-ak-prn1/73634_453440436761_5614432_n.jpg

49. <http://www.echord.info/file/Attachments/wikis/website/ipcb/IPCasteloBranco.jpg>

50. http://www.estatuasvivas.com/data/parcerias_apoios/logo-ipt-gi.jpg

51. http://www.fap.pt/fotos/editor2/logo_ipp.jpg

52. http://www2.ca.ua.pt/comunicarte/comunicarte1/indice_c1.htm

53. [http://penomundo.synthasite.com/resources/Logo%20ESAP%20\(cor%20vermelho\).JPG](http://penomundo.synthasite.com/resources/Logo%20ESAP%20(cor%20vermelho).JPG)

54. http://3.bp.blogspot.com/_aZy4KX-yvmQ/TKG3Ec5WdGI/AAAAAAAAABxE/SCY-BVf5hBc/s1600/ISEC+-+Logo-1.JPG

55. http://ecx.images-amazon.com/images/I/51P0ickhVVL._SS500_.jpg

56. <http://photo.goodreads.com/books/11766447441/641045.jpg>

57. <http://www.mm-massagem.com/logos/assoc%20n%20designers%20logo.JPG>

58. <http://www.simpleformsdesign.com/>

59. http://www.experientia.com/blog/images/cox_review.png

60. http://lh4.ggpht.com/__3Rd3989KCQ/SWDrlgcJOHI/AAAAAAAAAB6Q/7qvJdBqDfIl/ipca-logo.jpg

61. http://www.designsuccess.cn/fileupload/portrait/20100827/20100827_112141_765_276.jpg

62. http://kathrynbest.files.wordpress.com/2008/11/cover_dmbook3.jpg

63. http://2.bp.blogspot.com/_gr1B80Ud71A/SYLgJM0JGMI/AAAAAAAAASg/eO7-SmOxyS4/s400/ismat.gif

64. http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/0/01/Design_Management_Europe_Award_Logo.jpg

65. <http://media.photobucket.com/image/recent/designiade/De-SID.jpg>

66. http://3.bp.blogspot.com/_5wCLPrTX_TI/R-gdvl9ehXI/AAAAAAAAAp4/JnD7WeZuwm/s400/IDmais.jpg

67. <http://destinet.eu/images/Universidad%20do%20Algarve.jpg>

68. http://designthinking.ideo.com/wp-content/uploads/2008/08/tim_brown-b-lr.jpg

69. http://blog.loyola.edu/mission/files/Book_ChangebyDesign.jpg

70. <http://img2.imagesbn.com/images/107730000/107732942.jpg>

71. <http://www.esad.pt/>

72. http://www.aulamagna.pt/files/images/IADE-logo-DD95093A85-seeklogo.com_.gif

73. <http://sites.ieee.org/portugal-embs/files/2010/05/IPBsimboloJPEG.jpg?file=2010/05/IPBsimboloJPEG.jpg>

74. <http://www.exhibitionsinternational.org/img/9782940411078.jpg>

75. <http://cache2.bdcn.net/assets/images/book/large/9788/4926/9788492643394.jpg>

76. http://farm5.staticflickr.com/4049/4715789508_67142d871f_z.jpg

77. <http://www.propagandars.com.br/fotos/27102010103141p.jpg>

78. http://ecx.images-amazon.com/images/I/41JkakNp7QL._SL500_SS500_.jpg

79. http://pillarboxpost.files.wordpress.com/2010/01/international_pictograms.png

80. http://farm5.staticflickr.com/4132/5012471838_cf5d308e0b_o.jpg

81. http://imagination.lancs.ac.uk/sites/default/files/imagecache/single254_image/profile_images/_mg_8806.jpg

82. http://www.infojoia.com.br/img/news_portal/banco_imagens/web_brigitteborja-20120426-124005.jpg

83. <http://www.shdtcenter.org/Admin/images/active/%E5%87%AF%E7%91%9F%E7%90%B3.%E8%B4%9D%E6%96%AF%E7%89%B9.jpg>

84. <http://apdesigners.org.pt/wp-content/uploads/2010/10/JoaoBranco.jpg>

Lista de siglas

AND – Associação Nacional de Designers

APD – Associação Portuguesa de Designers

CPD – Centro Português de Design

DBA – Design Business Association

De.:SID – Design as a Company's Strategic Resource: a Study of the Impacts of Design
(*Design como recurso estratégico empresarial: estudo dos impactos do design*)

DME – Design Management Europe

DMI – Design Management Institute

ID+ – Instituto de Investigação em Design, Media e Cultura

RSA – Royal Society for the encouragement of Arts, Manufactures and Commerce

UK – United Kingdom

USA – United States of America

Lista de figuras

Figura 1: Meio ambiente externo à organização (adaptado de Santos, 2008, p. 14)

Figura 2: Fases do planeamento compreensivo ou global (adaptado de Pinto et al., 2009, p. 71)

Figura 3: Níveis de planeamento (adaptado de Teixeira, 2005, p. 46)

Figura 4: Processo de design (adaptado de Munari, 1981, p. 65)

Figura 5: Processo de design (adaptado de Borja de Mozota, 2003, p. 15)

Figura 6: Processo de design (adaptado de Bruce & Bessant, 2002, p. 39)

Figura 7: Pensamento divergente e pensamento convergente (Brown, 2009, p. 67)

Figura 8: Aspectos-chave no processo de gestão (Cooper & Press, 2001, p. 273)

Figura 9: Os 4 poderes do design (síntese adaptada de Borja de Mozota)

Figura 10: Balance Score Card (adaptado de Borja de Mozota, 2006, p. 48)

Figura 11: Aplicando a gestão do design a um ambiente organizacional

Figura 12: Triângulo das dimensões do design (adaptado de Branco, 2001, p. 54)

Figura 13: Investigação em design para PMEs (Branco, 2002, p. 253)

Figura 14: A disciplina de gestão do design nos planos de estudo das Licenciaturas em Design, em Portugal

Figura 15: Licenciaturas em Design / Licenciaturas em Design “de”

Anexos

Instituições de Ensino

- Preparação para questionários
- Questionários

Empresas distinguidas pelo *DME*

- Guião de entrevista
- Cartazes apresentados

Organismos de Investigação e/ou Promoção do Design

- Questionários

Instituições de ensino

Contactado/a

Licenciaturas em Design

Universidade de Aveiro 0300	Maria Helena Barbosa
Universidade de Évora 0603	Maria Manuela Lopes Cristóvão
Universidade da Madeira 1300	António Carlos Jardim Valente
Universidade Técnica de Lisboa - Faculdade de Arquitectura 0802	Rita Almendra
Instituto Politécnico do Porto - ESEIG	Cristina Soares
Instituto de Artes Visuais, Design & Marketing - IADE 4111	Ana Margarida Ferreira
Escola Superior Gallaecia - ESG 4025	José Vicente
Universidade Lusíada de Lisboa 2400	Alberto Cruz Reaes Pinto
Universidade Lusíada do Porto 2401	Maria Diogo
Universidade Lusíada de V.N. de Famalicão 2402	Fernando Gonçalves Mariz
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias 2800	Jorge Carvalho
Escola Superior de Artes e Design - ESAD 4069	Joana Santos
Instituto Superior Autónomo de Estudos Politécnicos 4160	no info
Instituto Superior D. Dinis 4292	Jorge Carvalho

Licenciaturas em Design “de”

Instituto Politécnico de Leiria - ESAD 3103	Luísa Maria Pires Barreto
Instituto Politécnico de Viana do Castelo - ESTG 3163	J. da Cruz Lopes
Instituto Politécnico de Viana do Castelo - ESTG 3163	Ermanno Aparo
Instituto Politécnico de Portalegre - ESTG 3122	Pedro Alexandre Santos Matos
Instituto Politécnico de Portalegre - ESTG 3122	Ana Paula de Jesus Gaspar
Universidade de Lisboa - FBAUL 5302	Luís Jorge Gonçalves
Universidade do Porto - FBAUP 5402	Miguel Carvalhais
Universidade do Algarve - ESECF 3081	Francisco Baptista Gil
Escola Universitária das Artes de Coimbra - ARCA 4120	António Modesto Nunes
Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes (Portimão) - ISMAT 4375	Jorge Carvalho
Instituto Superior Miguel Torga (Coimbra) - ISMT 4500	Manuel Menezes
Universidade Lusófona do Porto 4032	Jorge Carvalho
Escola Superior de Tecnologia e Artes de Lisboa - ESTAL 4125	Fabiana Costa
Escola Superior Artística do Porto - ESAP 4010	Paulo Jorge da Silva Fernandes
Instituto Politécnico de Castelo Branco - ESART 3055	José Miguel Gago da Silva
Instituto Politécnico de Castelo Branco - ESART 3055	José Simão Gomes
Instituto Politécnico de Castelo Branco - ESART 3055	Maria Cristina Queijeiro Borges de Almeida
Instituto Politécnico da Guarda - ESTG 3092	José Reinas André
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - IPCA EST 3032	Pedro Mota Teixeira
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - IPCA EST 3032	Ricardo Simões
Universidade da Beira Interior - UBI 0400	João Manuel Paiva Monteiro
Instituto Politécnico de Bragança 3045	Barbara Costa Vilas Boas Barroso
Universidade do Minho 1000	no info
Universidade do Minho 1000	no info
Universidade de Coimbra - FCT 0501	António Olaio
Instituto Superior de Educação e Ciências 4298	Pedro Paulo Oliveira
Instituto Politécnico de Tomar - ESTT 3242	Isabel Monteiro F. dos Santos

Instituições de Ensino - Preparação para questionários.

Instituições/Contactados que deram resposta

Instituições/Contactados que não deram resposta

Representação

Gestão de Design no Plano de Estudo

Director/a de curso (design)	Sim - Gestão de Design
Director/a de curso (design)	Sim - Gestão do Design
Director/a de curso (design)	Não
Coordenador/a (design)	Sim - Gestão do Design
Coordenador/a (design)	Sim - Gestão de Design
Coordenador/a (design)	Não
Director do Ciclo de Estudos de Design	Não
Direcção científica (design)	Não
Coordenador/a (design)	Não
Director da Faculdade	Não
Director/a de curso (design)	Sim - Design e Gestão
Director/a Mestrado	Não
no info	Sim - Gestão do Design
Director/a de curso (design)	Sim - Design e Gestão
Design Gráfico e Multimédia	Não
Design de Ambientes	Não
Design do Produto	Não
Design de Comunicação	Não
Design e Animação Multimédia	Não
Director	Sim - Gestão do Design
Design de Comunicação	Sim - Gestão em Design
Design de Comunicação	Não
Coordenador/a (design)	Não
Design de Comunicação	Sim - Design e Gestão
Design de Comunicação	Não
Design de Comunicação	Sim - Design e Gestão
Design de Comunicação	Sim - Gestão do Design
Design de Comunicação e Multimédia	Não
Design de Comunicação e Produção Audiovisual	Não
Design de Interiores e Equipamento	Não
Design de Moda e Têxtil	Não
Design de Equipamento	Sim - Gestão de Design e Marketing
Design Gráfico	Não
Design Industrial	Sim - Gestão do Design
Design Industrial	Não
Design de Jogos Digitais	Não
Design de Produto	Não
Design e Marketing de Moda	Não
Design e Multimédia	Não
Design e Produção Gráfica	Não
Design e Tecnologia das Artes Gráficas	Não

Instituições de Ensino - Questionários

Universidade Técnica de Lisboa

Entrevistado/a: Rita Almendra

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

A licenciatura (inicialmente apelidada de arquitectura do design) surgiu em 1992.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

O plano de estudos da Licenciatura em Design contempla a unidade curricular de gestão do design (até este ano com 4,5 horas semanais e a partir de 2012-2013 com 3 horas, pois houve redução em todas as horas de contacto da licenciatura).

2.1. Porquê?

A razão da existência desta unidade curricular prende-se com o facto de ser necessário assegurar que um designer tenha competências na área de gestão e que as saiba desenvolver e promover nas empresas em que trabalhe.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos? Pós-graduação ou Mestrado?

Existe uma pós graduação em associação com o ISEG denominada Gestão do Design e da Inovação estruturada ao redor da gestão do design. Existem ainda unidades curriculares optativas (passíveis de ocorrerem ao nível dos mestrados) que integram conteúdos mais especializados na área da gestão do design nomeadamente uma optativa porque sou responsável denominada gestão de processos de Design.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

O De.:SID foi um projecto criado por mim e coordenado pelo Prof. Doutor Luís Romão que procurou diagnosticar o modo como o design era usado na indústria transformadora nacional permitindo, desse modo, apurar graus de maturidade no uso do design e trabalhar, ao nível do ensino, táticas e estratégias de ensino e aproximação à indústria conducentes a melhores níveis de performance no uso do Design.

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

As iniciativas desenvolvidas surgem sempre no âmbito de projectos de investigação como o De.:SID que proporcionou a realização de 2 seminários e 2 workshops com oradores estrangeiros ou ainda quando, por exemplo no âmbito da optativa de gestão de processos de design, se trabalha com empresas nacionais e se promovem conjuntamente concursos e há oportunidade de fazer uma sessão sobre o papel estratégico do design quer no lançamento do concurso quer depois na sessão de entrega de prémios.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Não se coloca a questão de ser uma mais valia, no momento penso ser basilar em qualquer empresa, podendo ter diferentes níveis de especialização e intervenção consoante o sector de actuação.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Não existe porque não existe a montante uma cultura de gestão das empresas. De todo o modo a situação tem vindo lentamente a alterar-se mais por pressão dos mercados do que propriamente por vontade interna.

7. Concorda com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Discordo em absoluto. Há sim um desconhecimento grande de como ela pode e deve ser introduzida nas escolas e como podem e devem os designers fazer bom uso delas para servir as empresas e as comunidades.

Instituto Politécnico do Porto

Entrevistado/a: Cristina Soares

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

Em 2000.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Sim.

2.1. Porquê?

Porque é indispensável à formação de futuros Designers ter algumas noções de como funciona o mercado de trabalho.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Não.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Sim, temos uma incubadora onde anualmente “incubamos” grupos de alunos que formam Empresas e assim têm o nosso apoio no arranque. O colectivo Oupas foi o primeiro grupo a fazer uso dessa nossa iniciativa.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Claro.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Não. Se houvesse o nosso design seria muito mais conhecido fora de portas.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Sim, a maioria das pessoas descarta este aspecto, para mim importantíssimo na formação de designers de sucesso, na contribuição de uma melhor gestão de carreira.

Escola Superior Gallaecia

Entrevistado/a: José Vicente

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

1995

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Gestão da Inovação, onde são discutidos conteúdos de gestão do design.

2.1. Porquê?

Porque são conteúdos importantes para a formação dos designers, mas devido às restrições de calendário optou-se por integrar a gestão do design na gestão da inovação (com a qualidade, eficiência, etc).

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Não existe neste momento outro ciclo de estudos.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

Não.

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Não.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sim.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Ainda é pouco notória, mas tem vindo a desenvolver-se.

7. Concorda com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não. Penso que é um elemento essencial para o desenvolvimento do verdadeiro potencial que o design pode ter nas organizações.

Escola Superior de Artes e Design

Entrevistado/a: Joana Santos

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

1989.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Não.

2.1. Porquê?

Aquando da reestruturação do curso decorrente do Processo de Bolonha considerou-se que, devido à complexidade da disciplina, seria mais uma mais-valia a aposta numa Pós-Graduação ou numa área de especialização no Mestrado.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

Sim, já contemplou. O corte deve-se à reestruturação das licenciaturas decorrente do Processo de Bolonha e consequente redução do número de anos de formação base.

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Sim, no ano de 2008/2009 esteve em funcionamento uma Pós-Graduação em Design Management. No sentido de garantir o prosseguimento de estudos, permitindo uma formação graduada na área, no ano de 2009/2010 foi criada, no âmbito do Mestrado em Design, uma área de especialização em Gestão do Design. Contudo, a falta de procura orientada no ano seguinte levou ao seu encerramento. Está, porém, em análise/estudo a criação de um Mestrado na área.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

Existe um grupo de alunos, que no âmbito do Mestrado em Design, se encontram a desenvolver dissertações na área.

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Não.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sim. Acredito, porém, que esta deve ser entendida e enquadrada na realidade específica de cada uma das organizações e que dificilmente modelos teóricos, ainda que adaptados à realidade nacional, sejam possíveis de ser transpostos sem flexibilidade para a realidade laboral.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Não. Penso que tem sido feito um esforço interessante de implementação e consciencialização dessa cultura mas que não é ainda uma realidade. Saliento, contudo, os Prémios de Gestão do Design do DME alcançados por empresas nacionais.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não. Considero apenas que não existe, no universo do design/designer, um conhecimento real e objetivo das competências associadas à disciplina.

Instituto Politécnico de Leiria

Entrevistado/a: Luísa Maria Pires Barreto, Design Gráfico e Multimédia

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

Na ESAD-CR há vários cursos de Design (Gráfico e Multimédia, Industrial, Cerâmica e Vidro e Ambientes), que nem todos começaram ao mesmo tempo, sendo talvez o primeiro o de cerâmica, em formato de bacharelato em 1990 e o último o de Ambientes em 2009/2010 (não sei ao certo esta data). Eu só falei do curso de Design de Gráfico e Multimédia, cuja a sua licenciatura só começa no ano lectivo de 1999/00, um ano depois de ser aceite a sua proposta no ministério, isto por que os alunos que vinham do bacharelato deste curso, fizeram greve durante um ano e chumbaram praticamente todos e assim, atrasaram um ano começo da licenciatura de DGM. Enquanto, os outros cursos que na altura existiam na então ESTGAD, começaram o seu regime de licenciatura em 1998. Confesso, que não sei precisar se o bacharelato de Design Gráfico e Multimédia, começa ao mesmo tempo do início da escola, em 1990. Se não foi nessa data terá sido pouco tempo depois.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Existem disciplinas que abordam a problemática da Gestão, tais como, “Inovação e empreendedorismo”, “Gestão de eventos” e de uma forma indirecta “Prática e Ética Profissional”.

2.1. Porquê?

Pelas razões naturais, por que um designer também tem valências que lhe permitem gerir a sua profissão, quer como freelancer, criador e fundador de um atelier, ou mesmo trabalhador por conta de outrem. Sendo este último cada vez mais raro. O mercado nesta área, cada vez se afasta desta tipologia de empregabilidade, tornando o designer mais autónomo, donde a gestão torna-se necessária.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Não. No mestrado está contemplado o desenvolvimento de uma entidade individual do designer. O enfoque está na criação e abordagem de linguagem gráficas próprias, em vez da gestão.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Todos anos há o evento “Comunicar Design” em que diversos conferencistas falam das suas experiências profissionais, que engloba desde a parte criativa, relação designer/cliente até à gestão de projecto. Aqueles que representam grandes ateliers a preocupação na gestão do projecto torna-se mais evidente.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Toda a boa gestão é bem-vinda. Mas o que será uma boa gestão para design gráfico? Existem tantas variáveis, que por sua vez, diferenciam-se entre os diversas tipologias de grupos de trabalho. Se são apenas duas pessoas ou em uma grande agência. Na minha opinião, quanto maior for o atelier ou agência, mais cuidada tem de ser a gestão. Mas os designers tem um personalidade quase sempre complicada, que por vez não são fáceis de gerir.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Não. Da minha experiência de atelier (deixei de exercer desde 2002, ficando apenas pelo ensino), felizmente encontrei pessoas bem organizadas que conheciam os caprichos e necessidades da profissão e que efectivamente melhoravam a vida aos designers. Eram mais considerados produtores do que gestores. Também, já tive a experiência de gestores, que são apenas gestores, que pouco sabem o que é design e no final é uma guerra em cumprir objectivos que não coincidem. O do designer e do gestor. Para ser um bom gestor em qualquer profissão é necessário conhece-la bem e conhecer bem com quem se está a trabalhar. Pode ser que desde 2002 até hoje as coisas tenham mudado.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Concordo com a percepção que a gestão e processo criativo nem sempre conciliam, e como tal, é exterior ao designer/design. Mas não concordo que a gestão de design seja algo elitista. Designer que é designer, é arrogante suficiente para considerar que o seu trabalho criativo está acima de tudo, até da gestão. Podemos ver no filme “24 hours party people” (2002) em Peter Saville aparece com o cartaz depois do evento, tudo por causa do amarelo de impressão perfeito. Estou a levar o exemplo ao extremo e o próprio Peter Saville, disse que a história não era bem assim, por que o cartaz em questão dava para vários eventos, apenas falhou o primeiro. Infelizmente já não pratico a nível de mercado o que me levou a dar aulas que é o Design Gráfico, mas ainda me considero designer com todos os defeitos e qualidades que isso acarreta. Por isso, a questão da arrogância não é ofensiva.

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Entrevistado/a: J. da Cruz Lopes, Design de Ambientes

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

1996-1997 em Artes, Comunicação e Design Paisagístico; e 2007-08 em Design de Ambientes.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Não.

2.1. Porquê?

No início os proponentes do plano de estudo optaram por outras unidades e conteúdos específicos em Design.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

Não; a justificação está no item anterior.

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Naquilo que eu conheço, não.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

N/r e não conheço.

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

De modo concreto não; mas há conteúdos desta área que são transversais e parciais na unidade de Deontologia do Design.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Acho que sim, no caso de entrada na profissionalidade no domínio das organizações de eventos em Design.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Em parte não; mas considero que esta área foi promovida e incentivada pela acção pública do CPD.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não concordo porque é um juízo relativamente especulativo; a gestão do design é uma área específica que em maioria dos casos só tem sentido dentro das organizações que geram serviços especializados ou então actividades de design na área da criação e animação de eventos, p. ex. técnicos desta área ou de dimensão cultural e nacional/regional.

Instituto Politécnico de Portalegre

Entrevistado/a: Pedro Alexandre Santos Matos, Design de Comunicação

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

1995.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Não.

2.1. Porquê?

Estes conteúdos são abordados em outras UC de carácter projetual, especialmente Projeto I e II, ambas do 3.º ano do curso.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

Nunca contemplou especificamente. UC genéricas de Gestão e Marketing faziam parte do plano de estudos pré-Bolonha. No próximo ano letivo estas UC serão reintroduzidas como optativas.

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Não. O IPP não possui outro ciclo de estudos em funcionamento.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Sim. Além das UC referidas, na UC de Seminários são convidados profissionais que nos trazem a sua experiência e conhecimentos introdutórios sobre o assunto. Nas conferências (extra-curriculares) organizadas anualmente pelo IPP convidamos regularmente profissionais, ex-alunos ou não, aos quais sempre pedimos que abordem esta dimensão organizacional/estratégica das suas empresas.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sim, sem dúvida.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Não. Isso está comprovado pelos resultados do estudo DE:SID e pela informação dispersa sobre o assunto fornecido pelo extinto CPD.

7. Concorda com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não. (A minha opinião pessoal é a de que os objetivos gerais da gestão do design são, na sua essência, os mesmos do design. A disciplina ganhou uma certa autonomia fruto de um mercado mais agressivo e competitivo e de uma maior divisão do trabalho. As ferramentas são necessariamente diferentes. A noção da importância da matéria deve ser intrínseca a qualquer designer.)

Universidade do Porto

Entrevistado/a: Miguel Carvalhais, Design de Comunicação

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

O primeiro curso em design da Escola Superior de Belas Artes do Porto (agora Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto) surgiu em meados da década de 1970.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Sim. No oitavo semestre existe uma unidade curricular obrigatória dedicada à Gestão em Design.

2.1. Porquê?

A criação desta u.c. resultou do reconhecimento de que a aprendizagem de metodologias formais de gestão de projectos e equipas de trabalho é, hoje em dia, essencial à prática profissional dos designers de comunicação, que lidam com projectos tendencialmente mais complexos, mais longos, mais multi-disciplinares, mais distribuídos no tempo e espaço, e em que a gestão da produção e do trabalho criativo não se coadunam com práticas intuitivas ou centrada num único director artístico ou designer sénior. Os designers são frequentemente responsáveis pela condução de processos de trabalho que envolvem outros profissionais, especialidades diversas e recursos e dificuldades com os quais não estão necessariamente familiarizados. As ferramentas de gestão de projecto e equipas permitirão viabilizar e agilizar os processos de trabalho e, em última instâncias, os próprios projectos.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Existem várias u.c. de metodologias (de investigação, sobretudo) mas mais nenhuma dedicada exclusivamente à gestão.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Não posso dizer que sejam desenvolvidas iniciativas dedicadas exclusivamente à promoção da gestão do design mas, no âmbito de outras u.c., em particular das u.c. de projecto, é comum serem discutidos problemas e boas práticas relacionadas com a gestão da produção, das equipas e do trabalho criativo.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sim, sem qualquer dúvida.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Infelizmente não.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Infelizmente sim... Ainda somos, enquanto designers, muito influenciados por uma certa ideia romântica dos “profissionais criativos” ou das profissões “artísticas” que nos leva muitas vezes a optar por práticas de projecto menos eficazes...

Universidade do Algarve

Entrevistado/a: Francisco Baptista Gil, Design de Comunicação

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

A licenciatura em Design de Comunicação começou no ano letivo 2007/2008.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Sim, ou não. Como unidade curricular de opção, têm a unidade curricular Gestão dos Espaços Culturais que incide na aquisição de conhecimentos ao nível da gestão de espaços culturais, valorizando as competências do designer no processo. Proporciona a reflexão sobre questões ligadas à temática, sensibilizando o profissional/ o Designer para aspetos proeminentes num evento/ espaço cultural.

2.1. Porquê?

Foi criada no âmbito do anterior curso, pois verificou-se que havia falta de conhecimentos dos alunos na área.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

Neste momento, dado ao número de anos do curso, três, infelizmente só pode aparecer como UC de opção.

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Não. Apenas temos o 1.º ciclo em Design de Comunicação.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Vários projetos com os alunos, no âmbito dos espaços culturais. Exposições, eventos como Design p'ra quê?, (conferências, exposição e workshop) etc...

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sim. E muito.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Neste momento está melhor, mas penso que pouca.

7. Concorda com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não concordo.

Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Entrevistado/a: Rui Manuel Loureiro, Diretor Científico e Pedagógico

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

A primeira licenciatura em Design de Comunicação surgiu no ISMAT em 2006 (Portaria n. 326/2006 de 5 de Abril); não incluía unidade curricular de «Gestão». O plano de estudos deste curso foi adequado a Bolonha em 2009 (Despacho n. 22596/2009 de 13 de Outubro), incluindo agora uma unidade curricular de «Design e Gestão». Poderá consultar este último documento no site do ISMAT, em www.ismat.pt

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Existe uma unidade curricular de «Design e Gestão», uma vez que se considera essencial que os futuros designers possuam instrumentos de carácter prático na área da gestão, tendo em conta que muitos poderão vir a desenvolver actividades por conta própria, como profissionais livres.

2.1. Porquê?

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Não.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Existem iniciativas genéricas relacionadas com a promoção do curso de Design de Comunicação, e não especificamente sobre a área de «gestão do design». Que tipo de iniciativas? Exposições de trabalhos, palestras, workshops, dias abertos à comunidade, participação em feiras escolas, participação em feiras regiões, realização de um espectáculo anual de design, em Portimão, o «Plural Design» (moda, acessórios, encenação, etc.).

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Claro, parece-me ser essencial. O design, correctamente gerido, pode ser uma mais-valia excepcional em qualquer tipo de actividade e em qualquer tipo de produto.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Não. Muitas empresas / empreendedores ainda não despertaram para a importância extraordinária do design na respectiva promoção / desenvolvimento.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não, creio que os designers estão atentos a esta componente da sua actividade / profissão.

Escola Superior Artística do Porto

Entrevistado/a: Paulo Jorge da Silva Fernandes, Design de Comunicação e Multimédia

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

O curso de Design e Comunicacao Multimedia existe desde 2001 (originalmente sob a designação de Arte e Comunicacao, licenciatura bi-etápica pré-bolonha).

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Na corrente iteração do plano de estudos, não é contemplada uma Unidade Curricular específica sobre a gestão de Design, mas o tema é abordado e fomentado, como parte integrante e fundamental de várias Unidades Curriculares ao longo do curso.

2.1. Porquê?

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

As questões 5, 6 e 7 são de cariz pessoal, pelo que não posso responder em nome da Instituição.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Claramente essencial para organizações.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Em alguns casos, poucos, existe, mas de uma forma generalizada não é contemplada pelas organizações, é necessária uma formação ao dirigentes das mesmas de forma a que vejam os benefícios que podem obter.

7. Concorda com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não concordo com essa afirmação, julgo que é algo inerente a natureza da disciplina.

Instituto Politécnico de Castelo Branco

Entrevistado/a: José Gago da Silva, Design de Comunicação e Produção Audiovisual

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

O curso foi criado em 1999.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Na licenciatura de Design de Comunicação e Produção Audiovisual as UC's de:

- Projecto
- Opção de identidade corporativa
- Gestão e Organização da Produção Gráfica e Multimédia e Audiovisuais

2.1. Porquê?

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

No mestrado em Design Gráfico as U.C's de:

- Laboratório de Design de Comunicação I e II
- Produção Novos Media e Consumo.
- Design e Inovação

São vários os projectos que estabelecem directrizes ao nível da gestão de Design. Sendo a destacar os projectos práticos e de investigação levados a cabo pelos alunos na U.C de Projecto (Licenciatura) e no 2º ano de Mestrado.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

As iniciativas pertencem aos eventos Fórum da Imagem (anual) e U.C de Seminários onde são convidados profissionais da área do Design e onde são focados aspectos relacionados à gestão de Design.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sim, a gestão de Design pertence à gestão de processos num campo de variáveis de controle; tempo, orçamento, equipa, padrões comportamentos de organizações ou ambientes de produção.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Os efeitos dessa cultura na generalidade não são visíveis em Portugal, a gestão de Design deve-se conciliar com outros hábitos e comportamentos de gestão de processos. O historial sócio económico de Portugal demonstra factualmente que não houve uma preocupação na planificação de projecto (em várias áreas) subsequentemente existe uma fraca capacidades de gestão de variáveis de controlo. Nestas variáveis de controlo a gestão de futuros, com base em análise de padrões é inexistente. Observa-se uma incapacidade critica em gerir processos de desgaste, facto observável nos processos mais simples e em várias áreas de actividade. A variável humana é esquecida e por isso os projectos ao nível pessoal social e económico apresentam espaços temporais muito curtos. A mudança da forma como é vista a gestão de processos e nomeadamente a gestão de Design deve começar muito cedo na aprendizagem começando com o ensino da gestão de desgaste seja físico, emocional ou intelectual. Ensinando o formando a desenvolver a "preocupação" e "capacidade" de gestão de processos com variáveis de diferentes graus de complexidade. Primeiro desenvolvendo o mecanismo interno de gestão de esforço, desenvolvendo capacidades de resiliência para depois conseguir "operar" com variáveis externas.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Concordo e é tida por quem nunca trabalhou na óptica da gestão de esforços e nunca desenvolveu uma capacidade de resiliência.

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Entrevistado/a: Ricardo Simões, Design Industrial

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

A licenciatura em Design Industrial surgiu no IPCA em 2005/2006, tendo sido posteriormente seguida por uma licenciatura em Design Gráfico.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Sim, no 1º semestre do 3º ano.

2.1. Porquê?

Pela importância da inserção do design no contexto empresarial.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Não, pelo facto de já abordarmos a temática em profundidade a nível do 1º ciclo.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Neste momento não.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sim.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Não.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não.

Instituto Politécnico de Bragança

Entrevistado/a: Bárbara Costa Vilas Boas Barroso, Design de Jogos Digitais

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

A licenciatura em Design de Jogos Digitais da EsACT - IPB entrou em funcionamento no ano lectivo de 2008/2009.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

O plano de estudos contempla uma unidade curricular de Gestão de Projecto e Produção de Jogos.

2.1. Porquê?

Esta unidade curricular visa fornecer competências ao nível da gestão do processo de design e desenvolvimento de jogos digitais, proporcionando aos alunos uma nova perspectiva (enquanto produtores) sobre a organização do workflow da produção de jogos digitais, assim como criando comportamentos organizativos, espírito corporativo, familiarização com ferramentas de gestão de projectos e inculcando hábitos de rigor no cumprimento de tarefas.

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Não. Na EsACT - IPB não existem outros cursos na área do Design.

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Ao longo do curso os alunos participam em vários projectos através dos quais se tentam inculcar boas práticas, assim como nas unidades curriculares de Pré-produção de Jogos e Projecto / Estágio.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sim.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Considero que é demasiado recente para se ter transformado numa “cultura”.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não sei responder. O Design de Jogos Digitais é uma área muito recente em Portugal e que sofre desse mesmo problema. É vista, por vezes, como exterior à disciplina.

Instituto Superior de Educação e Ciências

Entrevistado/a: Pedro Paulo Oliveira, Design e Produção Gráfica

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

A 1ª versão da licenciatura em design e produção gráfica (bietápica) surgiu em 2001. Entretanto sofreu diversas remodelações, nomeadamente as impostas pelo processo de bolonha...

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Como opcional apenas.

2.1. Porquê?

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

Houve em tempos uma oferta formativa pós-graduada muito direccionada para área da gestão do design. Por falta de candidatos interessados nunca abriu

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

Não.

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Não.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sim!

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Não!

7. Concorda com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não concordo. Uma boa integração do design nas empresas não passa sem esta componente.

Instituto Politécnico de Tomar

Entrevistado/a: Isabel Monteiro F. dos Santos, Design e Tecnologia das Artes Gráficas

1. Em que ano surgiu a licenciatura em Design?

O curso, com a designação de Tecnologia das Artes Gráficas, teve início em 1987, atribuindo o grau de Bacharelato. Em 2000 passou a Licenciatura, ano em que foi reforçada a componente de Design, mantendo a mesma designação. Em 2006 foi alterada a designação do curso para Design e Tecnologia das Artes Gráficas.

2. O plano de estudos contempla alguma unidade curricular de gestão do design?

Não.

2.1. Porquê?

2.2. Se não, já contemplou? Porquê o corte?

Já contemplou uma uc de Teoria e Gestão do Design, que aquando da adaptação do plano curricular do curso a Bolonha, passou a Teoria do Design.

3. A gestão do design é contemplada num outro ciclo de estudos?

Pós-graduação ou Mestrado?

3.1. Se sim, há algum projecto de investigação que queira referenciar?

Não.

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Não.

5. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Certamente que sim.

6. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Considero que não.

7. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Concordo.

Empresas distinguidas pelo *DME*

- Guião de entrevista

1. Contextualização da entrevistadora;
2. Pequena biografia da empresa;
3. Qual a percepção do design na empresa?
4. Qual a percepção da gestão do design na empresa?
5. Contextualização do(s) prémio(s);
6. Existe um antes e um depois do(s) prémio(s)?
7. Acredita no design como força de mudança no contexto actual do país?

Empresas distinguidas pelo *DME*
- Cartazes apresentados

WINNER CARDIFF 2008

CIFIAL, S.G.P.S., S.A., PORTUGAL

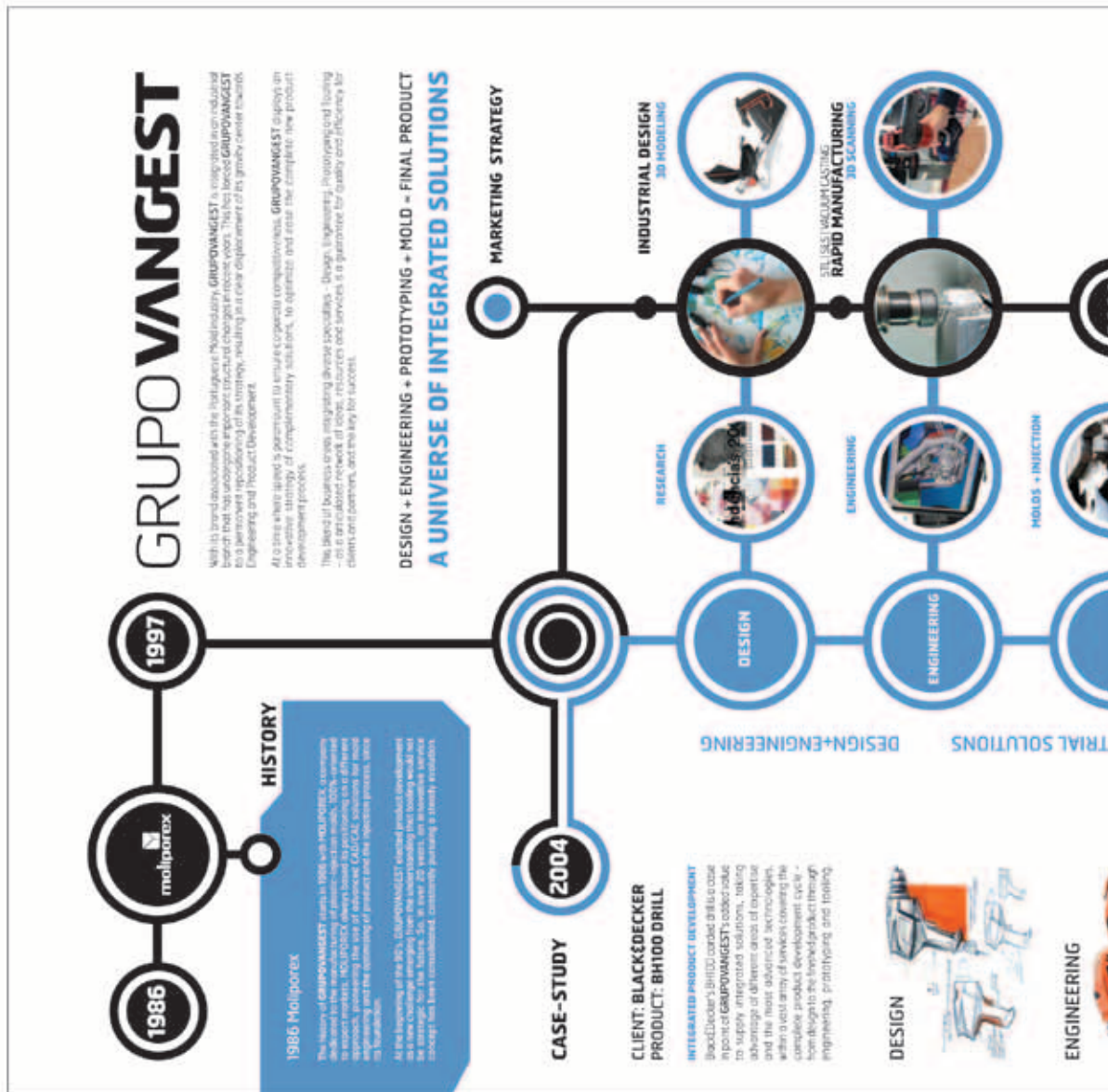
Best management of design in a medium-sized company





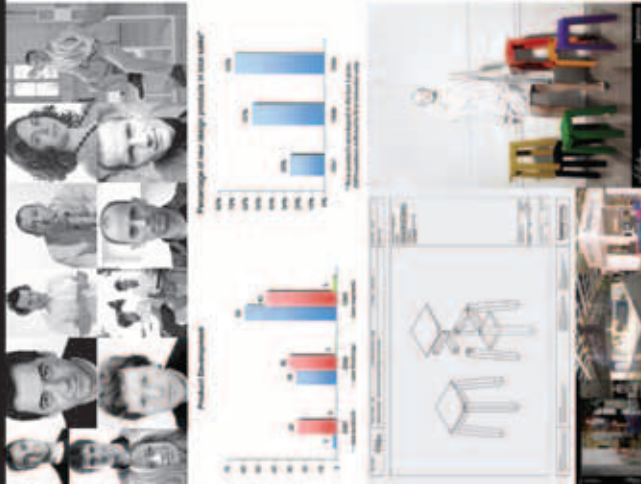
GRUPO VANGEST, PORTUGAL

Best management of design in a medium-sized company



Portuguese design history in the making

Leadership in design innovation



Under the leadership of CEO Stephan Morais since 2006, the company increased significantly its focus on design and today is known by many as the ambassador of Portuguese design. Design is therefore today at the company's DNA and senior management works very closely with external and internal designers to define strategic actions, from branding and product development to sourcing and retailers selection. Since 2006 new products were developed at a rate unseen in the company's almost 30 year history and currently these new design products form the majority of the company's turnover. A standard product development procedure was created starting with a clear briefing and today, designers and managers meet weekly to discuss all stages of every product we develop in a defined but casual and creative atmosphere. Some noteworthy aspects of leadership in design innovation are:

- Design focus is at the core of every process in the company
- Most respected designers in Portugal form the basis of the team
- Product development is led by designers from beginning to end
- Audacious Marketing and Communication strategy is based on design innovation
- Application of design solutions spread throughout the company
- Product and material sourcing is assisted and quality checked by designers
- Participation on key international design trade shows is the norm

Driving chance through design



While the company was established in 1981 and in 1997 technology for product development was first implemented, it was in 2006, following a partnership with a major Portuguese designer Filipe Alarcão, that the company recruited an internal team of young talented and prized designers from the best schools in the country. Committed to developing design as the cornerstone of its strategy, initiatives like the sponsorship of educational design awards were implemented. The Tema-Home brand was created in 2007 and products were segmented into distinct collections. The focus on design drove the beginning of an exhaustive cooperation with suppliers of materials unseen previously in the company's products. From a wood furniture manufacturer, the company began to expand into fabrics, metals, stone and composites in order to deliver products according to authentic projects created by the designers. Evidence of driving chance through design are:

- The creation of an internal team of designers covering product, graphic and interiors
- Start of the cooperation with the 4 most respect Portuguese contemporary designers
- Expansion of product line into many different typologies covering the whole home space
- Development of new sales team and sales techniques to target design customers
- Development of a network of new suppliers to support product development

Excellence in design co-ordination

The company also selected a designer to head product development based in the company's factory. This move brought design philosophy into the factory floor. The production line, although it had been updated over the years, was rethought and reorganized from a creative perspective under the leadership of a designer. New possibilities were open due to more complex designs and investments were made. The immediate result was the launch of new products and greater efficiency in the production of the existing items. As a direct consequence of design orientation, a procurement and a logistic department was implemented. New sales methods and tools were also developed to better fit the new design oriented marketplace. Excellence in design co-ordination can be measure by some key factors:

- Design lead integration of departments
- Innovation in the use of materials
- New ideas incorporated in packaging and logistics
- Audacious distribution in line with the strategy
- Implementation of strict quality control and ISO Quality and Environmental Certification

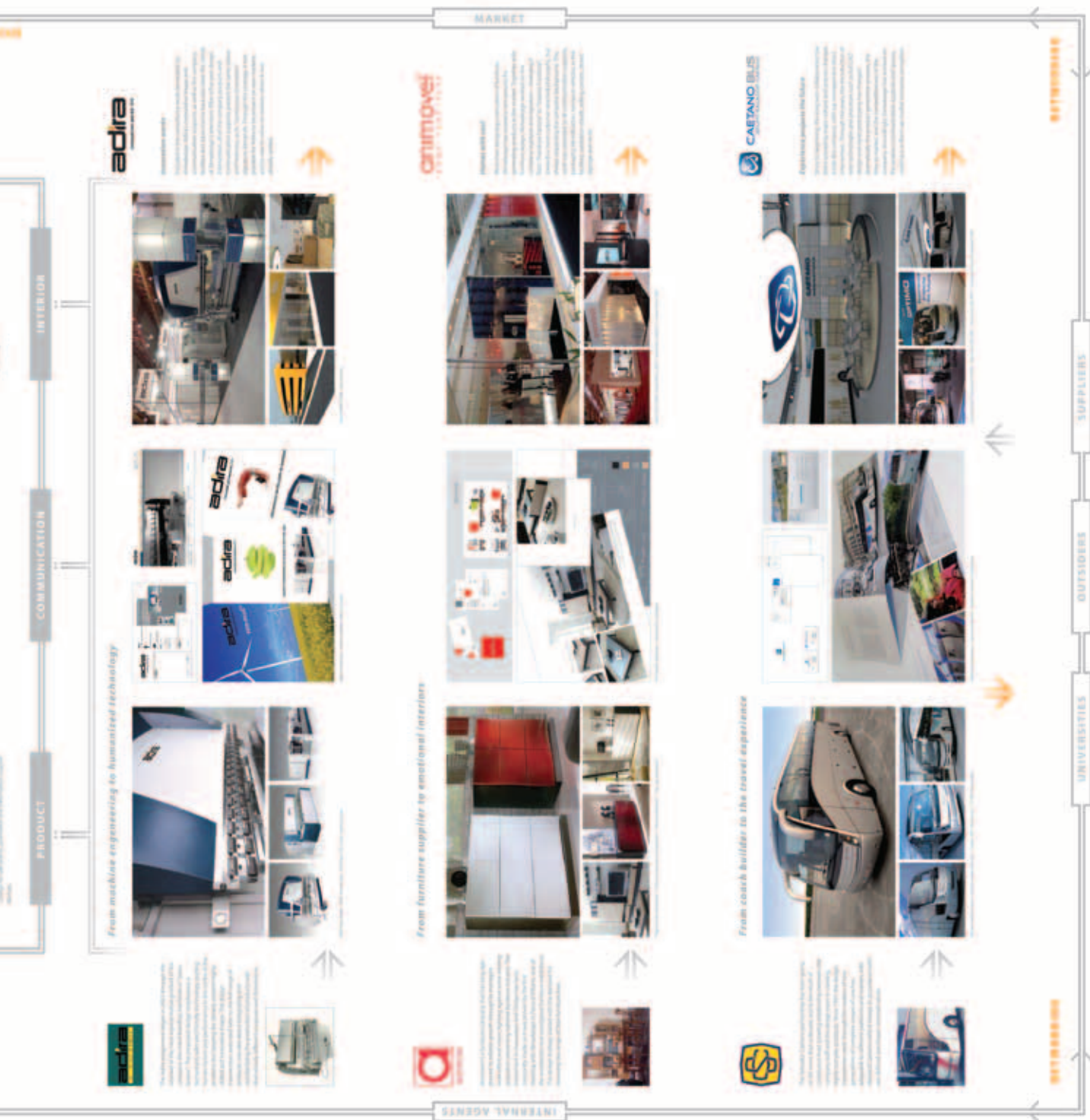
Strategic performance

Brand recognition by design started to take place and soon the products could be found in some of the most discriminating retailers in the world. The company expanded its sales presence into new markets reaching retailers in 46 countries (from 28 prior). A shop in shop program was launched early in 2009 and by the end of the first semester, some fifty retailers had implemented a space dedicated to the brand. New typologies were introduced and the average gallery displays 13 items by our designers (up from 4 prior in non-shop in shop spaces). Consumers and the media began to acknowledge the products by name, author and brand resulting in the opening of a flagship store in Lisbon. The space, following the company philosophy brought together a very interesting mix of design products previously unavailable to the Portuguese consumer. The store is the first step towards an ambitious retail project. Internationally acclaimed designers also took note of our design and for 2010 the company will be editing products created by some of the most respected international professionals of our time. Once young graduates, our team of designers are now lecturing at universities and are winners of several national design awards, ultimately disseminating our design philosophy into the country's culture. On average, the company is referred by the media mainly in Portugal but also in many countries throughout the world, once a day for the last 2 years. The company has effectively transformed itself from a low cost factory into a design and lifestyle brand.

temahome.
living your dreams







If, as the designer Sana da Silva would say, the brand is the result of the "politics of management", Larus has the identity of its largest shareholder and manager, engineer, painter and designer Pedro Marinhe Pereira, who has designed some of the most sought products of its catalogue. The particular sensitivity of the

brand brings Larus closer to the example of other brands of excellence that compete in international markets, and facilitates its communication process, anticipating and developing new offers.



LARUS' design methodology in use



Larus' proximity to university research centres in design and with the Portuguese Design Centre, enables a continuous reflection on its own practice, along with a renewed social and aesthetic vision of consumers, constantly referred to its consumer trends. In parallel, Larus has adapted and brought to the market a wide variety of construction processes, adopting them according to efficiency, cost control and casuality of the final solution.

project the future

LARUS Design Urbano

LARUS DESIGN

Innovation lab

In our design of artefacts, solutions and cultural business services, Larus has achieved, throughout its evolution, an authentic process of growth of services that, starting from the production of products, is now moving towards the production of services, by the offer of a management model focused on the brand, as a metaphorical synthesis of its mission, and developing a social attitude of provider of global services instead of seller of products, or manufacturer of goods for the public by the offer of new technological, functional and aesthetic paradigms.



Design for Larus



Design for Larus



Design for Larus



Design for Larus



Design for Larus



Design for Larus



Design for Larus



Design for Larus



Design for Larus





A LEADING COMPANY

revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

Over the years, revigres has established a strong reputation for its innovative and sustainable design solutions, which have been recognized by numerous international awards and accolades.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

USING DESIGN

revigres uses design as a tool to create sustainable solutions, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

DESIGN COLLECTIONS

revigres offers a wide range of design collections, each with its own unique style and aesthetic, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

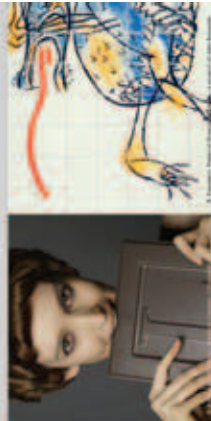
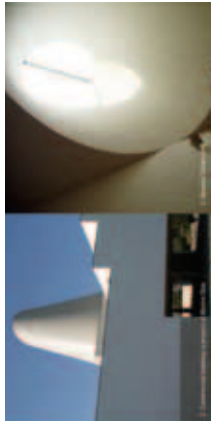
revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.

A PARTNER FOR PROJECTS

revigres is a leading company in the ceramic design sector, with a long history of innovation and excellence in the field of sustainable design.

revigres is committed to providing high-quality, sustainable design solutions for its clients, ensuring that every project is a step towards a more sustainable future.



Revigres Light is a revolutionary lighting solution that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

PROJECTING THE FUTURE

Revigres Light is the future of lighting. It's a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

REVIGRES LIGHT

Good environment with half the effort

Revigres Light is a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

HEALTH CARE TILES

Preserving health and well-being

Health care tiles are a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

SOLAR TILES

The future building skin

Solar tiles are a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

ENVIRONMENTALLY FRIENDLY CERAMICS

Environmentally friendly ceramics are a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

RECOGNITION IS THE MEASURE OF OUR SUCCESS

Recognition is the measure of our success. It's a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

3D SYSTEM

Technology at the client's service

3D system is a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

PROMOTING NEW DIRECTIONS IN ARCHITECTURE

Promoting new directions in architecture is a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

SOCIAL RESPONSIBILITY

Social responsibility is a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.

SPONSORSHIP

Sponsorship is a revolutionary technology that combines the beauty of natural light with the efficiency of modern technology. It's the perfect choice for anyone looking to create a bright, healthy environment.



DESIGN
MANAGEMENT
EUROPE

DME AWARD_ 2011

DESIGN-LED INDUSTRIAL (RE)VOLUTION

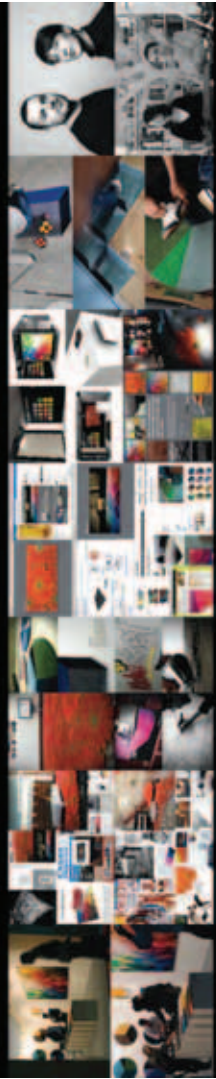


Piódó Atteanato e Design, was born in 1992, to meet a challenge. To produce rugs for the German market and to take advantage of a specific opportunity. Having been born to produce under the demanding set of requirements that such clients required, the company produced mainly as an industrial supplier for brands that had their own design. Of course, the first years were spent in improving our capacity and skill, know-how and quality of product and service. The quality of our work reached very high standards and allowed us to start producing for renowned brands and design editors. We were ready to produce any kind of design with the utmost quality. We just didn't have designs of our own, and all models were received already prepared and processed. All we needed then was to reproduce them in rugs with very little adaptations. On the other hand, our negotiation capacity as a player in the market was extremely limited. Margins were constantly threatened. Our relation with the end consumer was very little to non-existent, globalization was a constant threat and price was key. This blockage had to be broken. We had to be able to reach and hold not only our clients (the brand and the prescriber... the distribution chain) but also the end consumer. We had to leave a mark and create a room for ourselves in the global market, something which would make our capacities stand out, and creating trend at the same time - To establish ourselves as a reference - a leading reference.



New solutions and new initiatives were adopted for the necessary growth and upkeep of the group. The introduction of design revolutionized the entire system and simplified working processes, which would, before, take an eternity until optimization would be reached. We have studied, considered and invested, and added what that was missing to assert ourselves as one of the best, making a difference through design. Through design-oriented management, we have learned better ways of working, using specific tools making more simple and effective production and operational procedures. What in the past was developed using simply a pen to prepare the drawings on the tuffing screen, today is implemented and developed by dedicated software and experienced designers, answering quickly to the end customers demand. Designers that became an integral part of the production process from product conception, all the way to the dynamization and re-orientation of the factory floor improve our overall performance. Changes to a product became quick and immediate. Response follows swift. Variations are almost infinite. With the introduction of a design led philosophy into our management, we've occurred ourselves to attend global brands, creating premium quality products, creating a room for ourselves in the global market, something which would make our capacities stand out, and creating trend at the same time - To establish ourselves as a reference - a leading reference.

mark in virtually every corner of the world, slowly becoming a reference in rug design. An innovative collection was created, with the Piodão soul in its DNA, given each rug an unmistakable individuality.



Finally, we brought in the final piece of the puzzle - Marketing. While implementing our strategy, we went out of our way to find a staff that understood design. Although studying different variables, the truth is that, for us, marketing and design became indivisible. Image and product, the study of tendencies and part of future necessities the market demand, presentation and figuring how to convey our capacity and image - what to show and how to show - became two sides of the same coin. Graphic design, product design and Marketing came together. And we got through... Design itself leveraged our company. It attracted attention, development and growth, as through it we were able to evolve and drastically improve our work, becoming better in everything we do, thus allowing us to keep this passion for what we do alive, constantly thriving and evolving. At the high peak we went one step beyond - we became a group of companies and guided by designers themselves, we now offer an entire range of materials and qualities 5 times greater than before. Texture became a tool. Hand-sculpting became an integral part of the production line adding volumetry to our products. Conception of new materials and how to combine them is now our new design weapon to challenge everyone's creativity.



Design management took us from a purely industrial supplier into a rug design reference. Today, we build trends and the market praises our innovation. We are no longer a simple factory, we lead markets and captivate design followers that we are passionate to please and correspond to. Design management allowed us to break through the deadlock of competition, creating a space of our own, gaining notoriety and nourishing growing faithful markets. Price is no longer the soul key element. Concept, reference, status, quality in product and service and design quality are as, or even more, important. We didn't just evolve; we became an entirely different business. Our focus is different and comprehensive. We could never have come to where we are today, if not for the timely and much needed introduction of a design-based philosophy into our daily operation.

Piodão Group

PIODÃO GROUP | SMALL COMPANY | PORTUGAL

Organismos de Investigação e/ou Promoção do Design - Questionários

CPD

Entrevistado/a: Isabel Borja, Industrial designer

Colaboradora do CPD - área de apoio à prática responsável pela missão [DESIGNPROTEGIDO]

1. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Não só acredito, como sei ser um facto irrefutável.

2. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Infelizmente, a minha opinião é de que não existe em Portugal este nível de maturidade da disciplina, contudo temos exemplos paradigmáticos ao nível de algumas empresas de excelência.

3. Concorda com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Não concordo. Esta não é a minha visão do universo referido. Os designers e todos os “agentes de design” - intervenientes no processo de design de produtos e serviços - sabem que não há desenvolvimento de novos conceitos sem que esteja implementada uma política de gestão integrada que engloba a gestão de design. Exterior à disciplina jamais, elitista, depende da interpretação, eu considero o termo “elitista”, depreciativo.

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

Uma das vertentes da missão do CPD tem sido a de promoção e implementação da disciplina e da avaliação do valor-acrescentado que a disciplina traz para as organizações. Um bom exemplo desta prática tem sido a parceria com o DMAward.

De.:SID

Entrevistado/a: Rita Almendra

1. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Não se coloca a questão de ser uma mais valia, no momento penso ser basilar, estrutural, portanto, em qualquer empresa, podendo ter diferentes níveis de especialização e intervenção consoante o sector de actuação.

2. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

Não existe porque não existe a montante uma cultura de gestão das empresas. De todo o modo a situação tem vindo lentamente a alterar-se mais por pressão dos mercados do que propriamente por vontade interna.

3. Concorde com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Discordo em absoluto. Há sim um desconhecimento grande de como ela pode e deve ser introduzida nas escolas e como podem e devem os designers fazer bom uso delas para servir as empresas e as comunidades.

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

No âmbito do projecto promovemos um seminário dirigido a empresários em Aveiro procurando sensibilizá-los para a importância de fazerem um uso do design que englobasse uma gestão integradas dos níveis operacional, tático e estratégico do mesmo; Fizemos ainda dois workshops dirigidos a designers e empresários sobre o papel do design estratégico nas empresas que contaram com oradores investigadores do projecto e consultores estrangeiros como sejam a Eija Nieminen e o Juha Jarvinen do Designium (Helsínquia) e a Brigitte Borja de Mozota. Finalmente no encerramento do projecto fizemos um seminário na Culturgest aberto a designers, empresas e escolas de Design e afins que contou com a presença dos investigadores do De.:SID, com a APD e o CPD e tendo como oradores estrangeiros a Brigitte Borja de Mozota e o Robin Roy.

AND - Associação Nacional de Designers

Entrevistado/a: Daniel Raposo

1. Acredita que a gestão do design é uma mais-valia para as organizações?

Sem dúvida que sim, pois permite uma visão integrada, fundamentada e sustentada de todas as actividades da empresa, tendo o design como factor essencial na estratégia da empresa e na qualidade dos produtos e serviços.

2. Considera que existe uma cultura de gestão do design em Portugal?

De modo alargado não. A maioria das empresas recorre ao design de forma esporádica, fragmentada e sem coerência ou estratégia. São raras as empresas que entendem que o design deve estar junto da gestão de topo e para a maioria o design faz parte de uma espécie de cosmética de produtos, pelo que só entra no final da linha de produção.

3. Concorda com a percepção de que, no universo do design/designers, a gestão do design é vista como algo elitista, exterior à disciplina?

Em parte, mas não partilho dessa visão. Penso que a escassez de exemplos de grandes empresas com política de gestão de design e de gestores de design contribui para essa ideia, mas no tecido empresarial português mais de 95% são PME's...

Precisamos que esta nova geração de empresários e de designers comece a entender o design como prática agregadora de outras actividades, o que deve acontecer em micro, pequenas, médias e grandes empresas. Mais grave é a percepção de que o design é apenas para grandes empresas (porque exige muito esforço financeiro) e que os seus resultados se destinam a públicos endinheirados.

4. Desenvolvem iniciativas de promoção à gestão do design? Quais?

A missão da AND é lutar pelo reconhecimento da classe e pelos direitos dos designers. O nosso maior interesse é a constituição da ordem dos designers e é nesse sentido que concentramos as nossas forças, em acções que muitas vezes são invisíveis aos próprios designers, mas que são essenciais. Tudo o que é a sensibilização directa ou a promoção do design deixamos para o CPD, já que essa é a importante missão deles.

